

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

*Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci*

*An Analysis of Employee Recruitment and Selection in a Selected Organization*

Student:

Bc. Tereza Suchánková

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2011



### Prohlášení diplomanta

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 a 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě.....

.....

Tereza Suchánková

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za rady a odborné vedení při zpracování této práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Pavlíně Tymelové za čas, který mi věnovala při konzultacích a za ochotu, se kterou se mnou spolupracovala.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA K ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>8</b>
2.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	8
2.1.1	<i>Složky zainteresované na řízení lidských zdrojů.....</i>	<i>9</i>
2.2	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PŘEDCHÁZEJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	10
2.2.1	<i>Vytváření a analýza pracovních míst .....</i>	<i>10</i>
2.2.2	<i>Průzkum trhu .....</i>	<i>12</i>
2.2.3	<i>Personální plánování .....</i>	<i>13</i>
2.3	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	15
2.3.1	<i>Vnitřní zdroje pracovníků.....</i>	<i>16</i>
2.3.2	<i>Vnější zdroje pracovníků .....</i>	<i>18</i>
2.3.3	<i>Proces získávání zaměstnanců.....</i>	<i>20</i>
2.3.4	<i>Metody získávání zaměstnanců .....</i>	<i>23</i>
2.3.5	<i>Pravidla získávání zaměstnanců .....</i>	<i>26</i>
2.3.6	<i>Personální marketing .....</i>	<i>27</i>
2.4	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	27
2.4.1	<i>Proces výběru .....</i>	<i>29</i>
2.4.2	<i>Metody výběru.....</i>	<i>31</i>
2.4.3	<i>Přesnost metod výběru zaměstnanců .....</i>	<i>35</i>
2.4.4	<i>Zásady výběru zaměstnanců (Koubek, 2001) .....</i>	<i>35</i>
2.4.5	<i>Chyby a nedostatky ve výběru pracovníků .....</i>	<i>36</i>
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>38</b>
3.1	HISTORIE VLASTNICKÝCH VZTAHŮ .....	38
3.2	HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI .....	38
3.3	ŘÍZENÍ A ORGANIZACE .....	39
3.4	SHRNUTÍ CHARAKTERISTIKY ORGANIZACE.....	39
<b>4</b>	<b>ANALÝZA K ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI</b>	<b>40</b>
4.1	POUŽITÉ METODY .....	40
4.2	SOUČASNÝ STAV ZAMĚSTNANOSTI .....	40
4.3	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	43
4.3.1	<i>Personální plánování .....</i>	<i>43</i>
4.3.2	<i>Průzkum trhu .....</i>	<i>43</i>
4.3.3	<i>Identifikace potřeby získávání pracovníků .....</i>	<i>44</i>

4.3.4	<i>Popis a specifikace pracovního místa</i>	44
4.3.5	<i>Zdroje získávání zaměstnanců</i>	45
4.3.6	<i>Databáze uchazečů</i>	49
4.3.7	<i>Průběh procesu získávání - shrnutí</i>	49
4.4	<b>ANALÝZA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ</b>	50
4.4.1	<i>Průběh výběrového procesu</i>	50
4.4.2	<i>Kritéria výběru pracovníků</i>	54
4.5	<b>PERSONÁLNÍ MARKETING</b>	55
4.6	<b>SWOT ANALÝZA</b>	55
<b>5</b>	<b>NÁMĚTY A DOPORUČENÍ</b>	<b>57</b>
5.1	<b>NÁVRHY PRO OBLAST ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>	57
5.1.1	<i>Metody získávání</i>	57
5.1.2	<i>Nabídka práce</i>	59
5.1.3	<i>Organizace práce</i>	61
5.2	<b>NÁVRHY PRO OBLAST VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ</b>	64
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>64</b>
	<i>Seznam literatury</i>	
	<i>Seznam zkratk a symbolů</i>	
	<i>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</i>	
	<i>Seznam příloh</i>	
	<i>Příloha č. 1</i>	
	<i>Příloha č. 2</i>	
	<i>Příloha č. 3</i>	
	<i>Příloha č. 4</i>	
	<i>Příloha č. 5</i>	

# 1 ÚVOD

**Peter Drucker:** „Až 66% rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do dvanácti měsíců ukáže jako chybné.“

Lidské zdroje patří mezi jeden ze základních faktorů, dle názoru řady odborníků jsou nejcennějším faktorem, bez kterého by žádná společnost nemohla existovat. Úspěch každé firmy a i každého manažera je dán kvalitou zaměstnanců, proto by měl být kladen nejvyšší důraz na proces, kdy si tyto zdroje firma vybírá.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je považován za klíčový vzhledem k tomu, že jeho správný průběh by měl eliminovat riziko spojené se špatným výběrem a následnými vysokými náklady na jeho znovuprovedení. Vhodný manažer by měl být schopen vyhledat, vybrat a udržet si zaměstnance, kteří svými schopnostmi a dovednostmi odpovídají požadované pozici a zároveň jsou schopní ztotožnit se s kulturou a cíli společnosti a být součástí širšího týmu.

Pracovní trh v České republice se dlouhodobě potácí s problémem vysoké fluktuace zaměstnanců (ta je v České republice okolo patnácti procent oproti doporučeným pěti až sedmi procentům) a s ní spojeným nekvalitním výběrem zaměstnanců, popřípadě jejich výběr zásadně z vnějších zdrojů.

V minulých letech, která byla charakteristická ekonomickou krizí, bylo trendem spíše propouštění než nábor nových zaměstnanců. V současnosti nastává opětovný rozvoj ekonomiky a s ním spojené přijímání nových zaměstnanců. Pro firmu by tedy mělo být výhodou mít kvalitní zdroje získávání a vhodné metody výběru zaměstnanců.

Hlavním účelem procesů získávání a výběru je získání co nejširšího pole kvalifikovaných uchazečů, ze kterých se provádí výběr vhodných pracovníků, kteří jsou motivováni provádět danou práci. Tito pracovníci jsou vybíráni s ohledem na dosažení co nejnižší fluktuace, za pomoci metod, které nejsou diskriminační a pro firmu představují co nejnižší náklady.

Cílem mé práce je tedy analyzovat tyto procesy ve vybrané společnosti pomocí metod, které mám uvedeny dále v práci, a zjistit, zda tedy dochází k získávání co nejširšího pole kvalifikovaných uchazečů, kteří jsou motivováni provádět danou práci a to při co nejnižší fluktuaci, nediskriminačními metodami a s co nejnižšími náklady. Pokud tyto parametry nejsou v některých ohledech splňovány, navrhnout tak

odpovídající řešení, které může management implementovat do procesů získávání a výběru.

Pro mou diplomovou práci jsem si zvolila firmu Manutan, s.r.o, která je součástí zahraničního holdingu a ve svém oboru je lídrem na trhu v České republice.

V první části mé práce se zabývám teoretickými východisky k problematice získávání a výběru zaměstnanců

Ve druhé části mé práce se věnuji historii firmy, její současnou pozici, lidskými zdroji, organizační strukturou a ekonomickými činiteli.

Předposlední část mé práce je část praktická, která se zabývá současným přístupem firmy k procesu získávání a rozvoje zaměstnanců.

V poslední části mé diplomové práce jsou obsaženy doporučení a návrhy pro management, jak zefektivnit proces získávání a výběru zaměstnanců.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005) znamená soubor manažerských postupů, sloužících získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení podnikatelských cílů.

Za hlavní cíl ŘLZ lze dle Armstronga (Armstrong, 1999 in Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000) považovat řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.

Jeho hlavními úkoly jsou (Livian, Pražská, 1997):

1. Vypracovat ve spolupráci s managementem podniku principy a politiky řízení.
2. Vypracovat a respektovat pravidla, předpisy a zákony.
3. Zajistit operativní řízení personálu.
4. Řídit projekty.



5. Informovat a vyjednávat.
6. Poskytovat rady.

Úkoly ŘLZ nacházejí svoji konkrétní podobu v tzv. personálních činnostech. Ta představuje výkonnou část personální práce. Personální činnosti lze rozdělit do těchto skupin (Koubek, 2001):

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém

Mezi personální činnosti jsou zařazovány také tyto:

11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.

### **2.1.1 Složky zainteresované na řízení lidských zdrojů**

Úkoly ŘLZ nejsou pouze věcí personálního útvaru, ale všech vedoucích pracovníků, kteří pod sebou mají aspoň jednoho zaměstnance. Vedoucí pracovníci přesto hrají různou roli v jednotlivých personálních činnostech (Koubek, 2001):

#### *Vytváření a analýza pracovních míst*

Vedoucí pracovníci spoluvytvářejí pracovní úkoly pro pozice, které jsou pod nimi a mají rozhodující roli ve vytváření pracovních míst. Jsou také hlavním zdrojem informací pro analýzy pracovních míst, jelikož jsou dobře seznámeni s charakteristikou a požadavky jednotlivých pracovních míst.

### *Personální plánování*

Personální plánování je založeno na schopnosti vedoucích pracovníků odhadnout vhodnou potřebu pracovníků a zároveň odhadnout, kolik z této potřeby může být pokryto z vnitřních zdrojů.

### *Získávání a výběr pracovníků*

Hlavními iniciátory této činnosti jsou právě řídící pracovníci, jelikož ti nejdříve identifikují potřebu pracovníků. Dále by měly definovat požadavky na uchazeče, a jaké informace je potřeba od uchazečů získat. Jsou také přímí účastníci předvýběru uchazečů. Při výběru mají vedoucí pracovníci rozhodující pravomoc. Personalisté a ostatní účastníci výběru mají pouze doporučující stanovisko. Vedoucí pracovníci by měli být účastni všech přijímacích procedur, zejména při vyjednávání o pracovní smlouvě.

## **2.2 Personální činnosti předcházející získávání a výběru zaměstnanců**

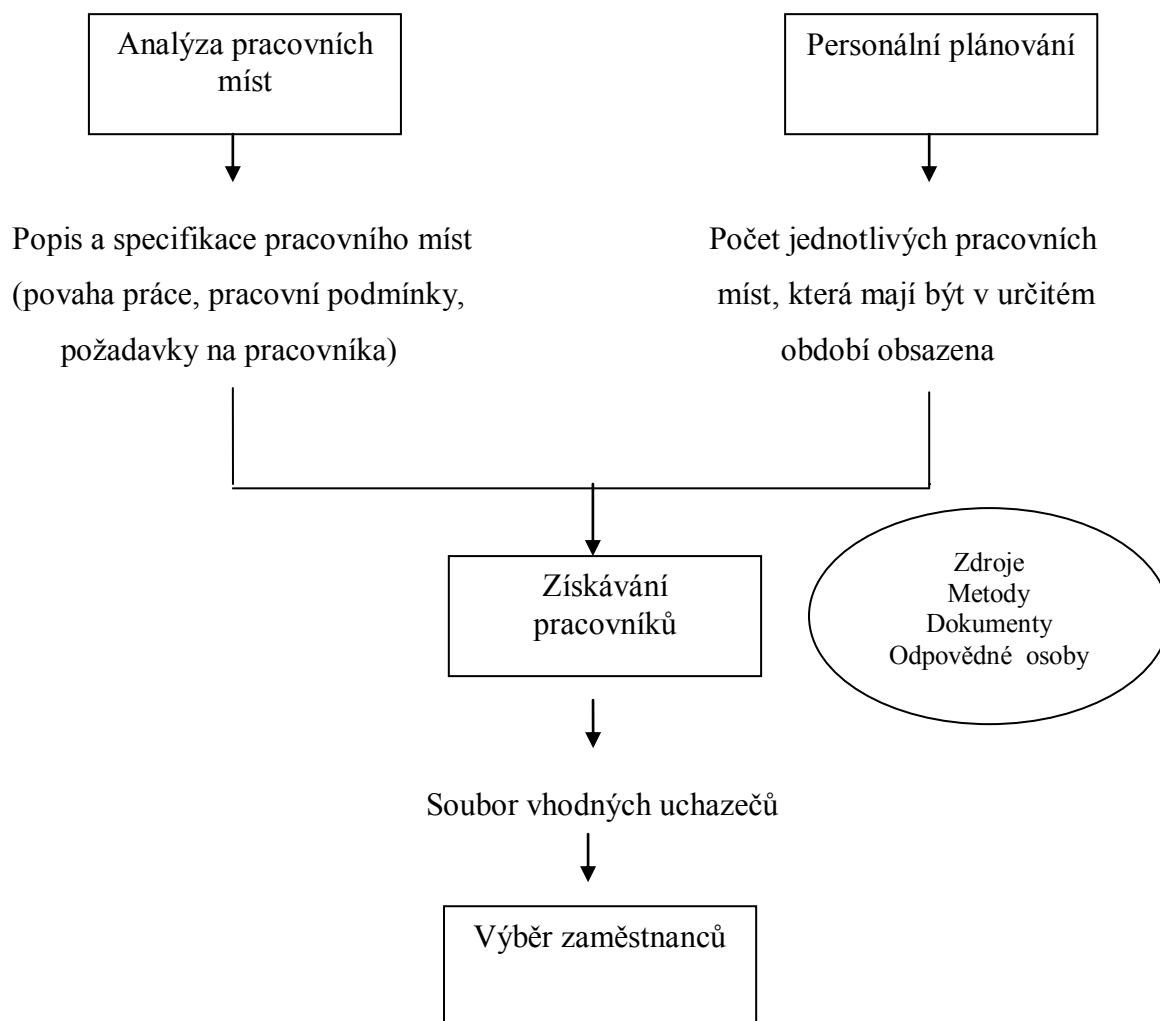
Jelikož správnému průběhu procesu získávání a výběru pracovníků předchází kvalitní analýza pracovních míst, průzkum trhu práce a personální plánování, budu se v následujících kapitolách těmto personálním činnostem krátce věnovat.

Vztah mezi těmito procesy nám znázorňuje obrázek na následující straně.

### **2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

„Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, které musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst“ (Koubek, str. 40, 2001).

„Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat (Armstrong, str. 209, 1999).



Obr. 2-1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000)

Důležitost analýzy pracovního místa pro procesy získávání a výběru (Aswathappa, 2008) je v tom, že znalost typů pracovních míst a dovedností potřebných k vykonávání dané práce umožňuje efektivnější personální plánování a jeho kontinuitu a pro výběr kvalifikovaného pracovníka je potřebná znalost práce, kterou dané místo obsahuje a požadavky, které jsou vyžadovány od uchazečů tak, aby práce byla vykonávána uspokojivě.

Analýza práce nám podá odpověď na následující otázky:

*V čem bude spočívat práce nového zaměstnance?*

*Jaké budou jeho povinnosti a za co bude odpovědný?* (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Koubek (2006) nazývá analýzu pracovního místa jakousi inventurou úkolů, podmínek, a požadavků pracovního místa, která se dá rozčlenit na dvě oblasti:

- 1) Na charakteristiky týkající se pracovních úkolů a podmínek, jehož výsledkem je popis pracovního místa
- 2) Na charakteristiky týkající se požadavků na pracovníka, jehož výsledkem je specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa obvykle obsahuje (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- Název pracovního místa, jeho organizační zařazení a další identifikační znaky.
- Vztah k ostatním pracovním místům uvnitř i mimo organizaci.
- Účel a cíl práce.
- Hlavní úkoly a činnosti.
- Dodatečné informace (například: rozsah pravomocí, specifické problémy, pracovní podmínky a pracovní doba, odměny a zaměstnanecké výhody).
- Datum zpracování.
- Budoucí změny.

Specifikace požadavků pracovního místa obvykle zahrnuje (Aswathappa, 2008) vzdělání, pracovní zkušenosti, školení, posudek, iniciativu, fyzickou sílu, fyzické dovednosti, odpovědnost, komunikační dovednosti, emoční charakteristiky, neobvyklé smyslové požadavky na zrak, čich, sluch.

Zdrojem informací pro vytváření a analýzu pracovních míst jsou často držitelé pracovního místa, dále bezprostřední nadřízení pracovního místa, specialisté na analýzu pracovních míst, spolupracovníci, nadřízení, techničtí experti. Zdrojem jsou také písemné materiály jako organizační schéma, pracovní postupy, původní popisy práce, pracovní deníky, plány pracovišť, organizace výroby práce, klasifikace zaměstnání atd.

### **2.2.2 Průzkum trhu**

Pro následné personální plánování mají velký význam charakteristiky vnějšího prostředí organizace, mezi které patří (Barták, 2010): globalizace, fáze ekonomického cyklu, legislativa, vývoj technologií, stav zaměstnanosti, činnost úřadů práce, poptávka

po výrobcích a službách, demografický a sociální vývoj, minimální mzda, ekologie, problematika zaměstnanosti a zaměstnatelnosti, trhu práce atd.

Existují tři základní situace na trhu práce:

1. *Nabídka je větší než poptávka* – ve firmách je nadbytek zaměstnanců a dochází k jejich propouštění.
2. *Nabídka se rovná poptávce* – tento stav je považován za ideální.
3. *Nabídka je menší než poptávka* – firmy najímají další zaměstnance.

Průzkum trhu práce se provádí za účelem odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci.

V rámci průzkumu trhu by organizace měla stanovit tzv. spádové území podniku, které vymezuje oblast, z něhož je možná denní dojíždka do zaměstnání.

V rámci průzkumu trhu lze také vypracovat analýzy, ze kterých získáme informace o tom, ze kterých zdrojů se optimální uchazeč dozví o nabízeném místě neboli, kde lidé, které chce oslovit, hledají práci, co očekávají od nového zaměstnání a jaké informace potřebují vědět.

Informace pro analýzy průzkumu trhu může organizace získat z různých zdrojů, kterými jsou úřady práce, Český statistický úřad a jeho krajské pobočky, instituce lokální nebo regionální správy, výzkumné instituce a pracoviště vysokých škol či se může za účelem analýzy trhu spojit s jinými organizacemi nebo využít služeb institucí, které takové služby poskytují za úhradu.

Všechny charakteristiky obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil ve spádovém území organizace jsou použitelné v oblasti personalistiky a jsou obrazem vnějších podmínek fungování organizace.

### **2.2.3 Personální plánování**

„Plánování lidských zdrojů (neboli personální plánování) je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíly a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na druhé straně. Cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí (Hroník, str. 9, 1999).“

Personální plánování musí odpovídat na tyto otázky (Barták, 2010):

- Kolik zaměstnanců bude potřeba a v jaké struktuře?
- V jaké kvalitě podle stanovených kritérií (např. vzdělání, praxe, osobní charakteristiky)?
- Kde, na kterých pracovních pozicích, místech?
- Kdy, v jakém časovém období nastane potřeba?
- Jak a kde zaměstnance získat?

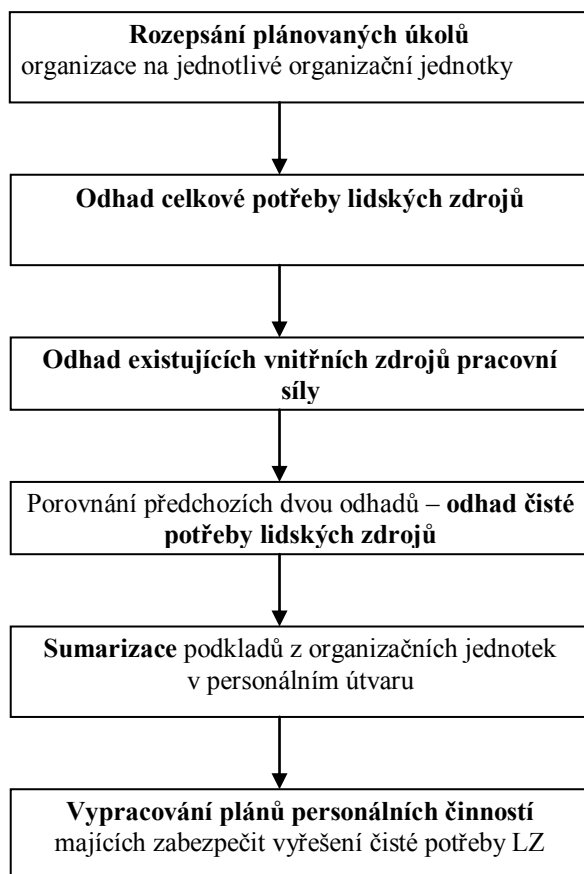
Personální plán zahrnuje tři procesy (Barták 2010):

1. *Plánování potřeby pracovníků* - plánování poptávky po pracovních silách.
2. *Plánování zdrojů pracovníků* - predikce nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a stanovení cest, jak zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil.
3. *Plánování personálního rozvoje* – zvyšuje atraktivitu práce, snižuje množství nežádoucích odchodů pracovníků v organizaci, a tím napomáhá k zabezpečení potřebných zdrojů.

Průběh personálního plánování nám ukazuje obrázek na následující straně.

Při zjištění čisté potřeby pracovníků rozlišujeme dva extrémy: nadbytek a přebytek. Při přebytku pracovníků vzniká rozhodování, jak tento přebytek řešit a to ať využitím přirozených odchodů, stimulací odchodů, penzionováním či v krajním případě propouštěním.

Při zjištěném nedostatku pracovníků se společnost rozhoduje, zda nedostatek řešit z vnitřních či vnějších zdrojů. Nejdříve by měla vyžít zdrojů vnitřních a potom až vnějších. Vnitřní zdroje lze pokrýt nejen například uspořenými pracovníky v důsledku zavedení na lidskou práci méně náročné techniky či pracovníky uvolňovanými v důsledku ukončení výrobního programu, ale také pracovníky, kteří si zvýšili či rozšířili kvalifikaci, motivací pracovníků k vyšším výkonům, vybavením pracovníků lepší technologií či zlepšením organizace práce nebo pracovních podmínek.



Obr. 2-2 Fáze personálního plánování (Koubek, 2001)

Teprve po použití všech možností jak nedostatek řešit vnitřními zdroji by se firma měla zaměřit na vnější zdroje, tedy přistoupit k získávání a výběru.

## 2.3 Získávání zaměstnanců

Obecným cílem procesu získávání je získání dostatečného množství potenciálně kvalifikovaných uchazečů. Dílčími účely procesu získávání jsou (Aswathappa, 2008):

1. Určit současné a budoucí požadavky společnosti ve spojení s personálním plánováním a analýzami pracovních míst.
2. Zvýšit pole uchazečů s minimálními náklady.
3. Pomoci zvýšit míru úspěšnosti výběrového procesu snižováním počtu jednoznačně málo kvalifikovaných nebo příliš kvalifikovaných uchazečů.
4. Pomoci snížit pravděpodobnost, že nově přijatý pracovník, který byl vybrán, opustí společnost po krátké době.

5. Seznámit se s právními a sociálními povinnostmi společnosti, týkající se složení jejich pracovníků.
6. Začít identifikaci a přípravu potenciálních uchazečů o zaměstnání, kteří budou vhodnými kandidáty.
7. Zvýšit krátkodobou a dlouhodobou organizační a individuální účinnost.
8. Vyhodnocení účinnosti různých postupů a zdrojů získávání pro všechny typy uchazečů o zaměstnání.

Jeho podstatou je tedy rozeznávání a hledání pracovních zdrojů, které jsou vhodné pro dané pozice, podávání informací o volných pracovních místech, spolupráce s uchazeči a administrativní zajištění těchto činností.

Jelikož jsou lidské zdroje klíčovým výrobním faktorem pro organizaci, je získávání pracovních zdrojů rozhodující pro prosperitu a postavení organizace.

V minulosti byl místo spojení získávání pracovníků používán termín nábor, ale v současné době se tyto termíny liší. Nábořem se rozumí proces získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco získáváním se rozumí jak získávání pracovních zdrojů z vnějšku, tak z vnitřku. Na rozdíl od náboru je také získávání strategicky orientované, tedy zahrnuje dlouhodobou potřebu obsazení daného místa a důsledky tohoto rozhodnutí. Rozdíl oproti dřívějšímu pojetí je také v tom, že získáváním se rozumí nejen získávání vhodných pracovníků, ale také jejich ztotožnění s firemní kulturou, jejími hodnotami a cíli (Koubek, 2001).

Organizace může získat potřebné pracovníky buď z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů.

Důležitým rozhodnutím je také to, zda se společnost soustředí na přijímání pracovníků s menším počtem dovedností a následně investují do jejich výškolení a vzdělání, nebo na pracovníky s většími zkušenostmi a dovednostmi, kteří ale stojí více (Aswathappa, 2008).

### **2.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků**

Jak jsem již dříve uvedla, moderní organizace by měla upřednostňovat obsazení pozic z vnitřních zdrojů. Důvod, proč tomu tak je, je ten, že při obsazování pozic z vlastních zdrojů máme tu výhodu, že máme v dosahu veškeré potřebné informace o



pracovnících, navíc šetříme náklady na přijímací proces a vyhneme se zdlouhavému procesu adaptace nového zaměstnance.

Existují tři typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

1. Vertikální pohyb – v případě pracovního postupu v rámci jednoho pole působnosti
2. Horizontální pohyb – převod na jinou pozici stejné úrovně
3. Diagonální pohyb – pracovní postup v rámci jiného pole působnosti

*Vnitřní zdroje* pracovních sil tvoří (Koubek, 2001):

- Pracovní síly uspořené v důsledku pracovního rozvoje (substituce živé lidské práce stroji či následkem použití výkonnější technologie).
- Pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami.
- Pracovníci, kteří dozráli k výkonu náročnější práce než doposud.
- Pracovníci, kteří jsou sice vhodně využiti na stávajícím pracovním místě, ale sami mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené místo v organizaci.

Jiné rozdělení *vnitřních zdrojů* nabízí Aswathappa (2008):

- Současní zaměstnanci – zde vlastně patří veškeré interní zdroje, které jmenuje Koubek (viz výše).
- Doporučení od zaměstnanců – společnosti mohou svým zaměstnancům, kteří doporučili vhodného kandidáta, poskytovat pobídky ve formě peněz (tuto praktiku uplatňuje v Ostravě například firma Tieto).
- Bývalí zaměstnanci – mezi tyto se mohou řadit zaměstnanci, kteří již odešli do důchodu, ale firma je opět osloví, neboť je potřebuje. Tento způsob, myslím není momentálně tak požíván, jelikož na trhu práce je vysoká nezaměstnanost. Další možností jsou zaměstnanci, kteří ze společnosti dříve odešli, ale nyní jsou ochotni se do společnosti vrátit.
- Dřívější uchazeči – tento zdroj není vyloženě zdrojem vnitřním, ale je to rychlý a levný způsob, jak oslovit uchazeče.

Dělení dle Aswathappa je dle mého názoru trochu sporné, jelikož například doporučení od zaměstnanců má tu výhodu interního zdroje, že je levné, ale například už zde není výhoda znalosti uchazeče či toho, že on zná organizaci, přesto tento způsob zahrnuje mezi interní zdroje i Cascio (2010).

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- Organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance.
- Uchazeč zná lépe organizaci.
- Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců.
- Podporuje identifikaci zaměstnanců s firmou.
- Lepší návratnost investic do vydělání, školení vložených do zaměstnance.
- Podporuje image firmy.

Z výhod vnitřních zdrojů, které uvádí Barták (2010) bych uvedla větší operativnost při obsazování zdrojů a snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- Zaměstnanci mohou být povyšováni jen do určité pozice.
- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.

Barták (2010) navíc uvádí jako nevýhody například náklady na rekvalifikaci, psychologické bariéry a riziko neobjektivního výběru.

### **2.3.2 Vnější zdroje pracovníků**

Pokus se nepodaří najít zaměstnance na pokrytí volných pozic z vnitřních zdrojů, je potřeba orientovat se na získávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších. Při této činnosti se ukazuje jako vhodná spolupráce s externími institucemi, jako jsou úřady práce či vzdělávacími institucemi. V praxi firmy také hojně využívají různých poradenských či personálních agentur nebo využijí osobních kontaktů a doporučení.

*Vnější zdroje tvoří dle Koubka (2001):*

- Volné pracovní síly na trhu práce (např. uchazeči, kteří jsou registrovaní na úřadech práce).
- Čerství absolventi různých stupňů škol.
- Zaměstnanci jiných firem, kteří mají zájem o změnu zaměstnavatele, nebo které zaujala naše nabídka práce (například formou inzerátu).

*Mezi vedlejší vnější pracovní zdroje patří:*

- Ženy v domácnosti
- Důchodci
- Studenti
- Pracovní síly ze zahraničí

*Výhody vnějších zdrojů shrnuje Barták (2010)*

- Možnost výběru z širšího okruhu uchazečů
- Záruky personálních agentur za kvalitu výběru
- Snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím
- Nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem
- Snaha nováčka o vybudování pozitivního image

*Nevýhody vnějších zdrojů jsou (Barták, 2010):*

- Vyšší náklady
- Riziko narušení klimatu a kultury organizace
- Náročnost socializace nového pracovníka
- Riziko neúspěšnosti nováčka, kritičnost stávajících zaměstnanců vůči němu
- Délka trvání výběru
- Demotivace neuspokojených pracovníků

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková uvádějí ve své knize (2005) také kombinovanou formu získávání zaměstnanců, které zahrnuje kombinace jak vnitřního, tak vnějšího

získávání zaměstnanců. K těmto situacím může docházet například, když firma započala proces získávání z vnitřních zdrojů. Po zjištění, že mezi nimi neexistuje žádný vhodný uchazeč, se potom soustředila na zdroje vnější. Naopak dochází také k situaci, kdy firma začne vnějšími zdroji, ale zjistí, že žádný uchazeč dané pozici nevyhovuje tolik, jako ten z vnitřních zdrojů. Poslední kombinací je potom ta, kdy firma provádí získávání z vnitřních a vnějších zdrojů současně – nabízí stejné podmínky oběma typům uchazečů.

### **2.3.3 Proces získávání zaměstnanců**

Základním požadavkem pro kvalitní proces získávání zaměstnanců je dokonalá znalost jednotlivých pracovních míst, kterou získáme analýzou pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Vztahy mezi jednotlivými procesy se zabývá výše ve své práci.

V této kapitole popisují jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců.

Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) uvádějí následující navazující kroky procesu získávání zaměstnanců:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců
2. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst
3. Identifikace zdrojů uchazečů
4. Volba metod získávání zaměstnanců

Koubek (2001) používá podrobnější členění procesu získávání:

#### **1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

- Vycházejí jak z plánů organizace, tak z momentální potřeby, musí probíhat s určitým předstihem.

#### **2. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst**

- Sestává z informací o pracovním místě, o práci, o podmínkách na něm a požadavcích, které jsou kladeny na pracovníka.
- Pokud nejsou informace z popisu a specifikace pracovního místa (viz výše - samostatná personální činnost) aktuální, pak musíme provést novou analýzu.

- Tyto informace jsou potom součástí nabídky zaměstnání.
- Všechny charakteristiky jsou brány v úvahu ve fázích předvýběru a výběru pracovníků.

### **3. Zvážení alternativ**

- Organizace, v rámci úspory nákladů, musí zvážit, zda pro ni není vhodnější méně nákladná možnost než přijetí nového pracovníka. Takovým způsobem je například pokrytí práce formou přesčasů či částečným úvazkem či zrušením pracovního místa.

### **4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

- Mezi charakteristikami pracovního místa je důležité určit ty, které jsou nezbytné pro informování potencionálních uchazečů.
- Stejně tak je třeba určit si priority u požadavků na pracovníka (vhodné je rozřídění na nezbytné, žádoucí, vítané, okrajové).
- Dle Armstronga (2005) je důležité dané požadavky nenadhodnocovat, neboť to může vést k nespokojenosti vybraných uchazečů, jelikož jejich schopnosti a dovednosti nejsou dostatečně využívány.
- Opačným problémem je potom podhodnocování požadavků, ke kterému ale příliš často v praxi nedochází.

### **5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

- V této fázi dochází k rozhodnutí, zda obsadit místo z vnitřních či vnějších zdrojů.
- Při obsazování pozic z vnějších zdrojů je zde kladen důraz na průzkum lokálního trhu práce.

### **6. Volba metod získávání pracovníků**

- Závisí na zdrojích pracovních sil a na požadavcích na pracovní místo.
- Tomuto kroku procesu získávání se věnuji podrobněji v následující kapitole.

### **7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

- Krok, který ovlivňuje úspěch či neúspěch následného výběru, jelikož díky němu získá organizace informace od uchazeče.

- Nejčastějšími dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání (jednoduchý či otevřený), životopis (volný, polostrukturovaný, strukturovaný), hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení nebo průvodní dopis.

## **8. Formulace nabídky zaměstnání**

- Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa.
- Úkolem je navnadit vhodné uchazeče a odradit ty nevhodné, má tedy autoselektivní funkci.
- Obsahuje název práce, specifikace požadavků na uchazeče a toho, co firma nabízí.
- Zakázány jsou nabídky, které mají diskriminační charakter, nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy a odporují dobrým mravům (Chládková, Bukovjan, 2007).
- Důležitý je nejen obsah, ale i forma a její umístění.

## **9. Uveřejnění nabídky zaměstnání**

- Je vhodné uveřejnit nabídku více způsoby.
- Období, během něhož je možné se o práci ucházet, má být přiměřeně dlouhé (ne kratší než dva týdny).
- Kratší období se uplatňuje u méně kvalifikované práce.

## **10. Shromažďování dokumentů a informací na základě předložených dokumentů a informací**

- Tento krok je významný, protože z případných zájemců o práci dělá uchazeče.
- Důležitá je kontrola úplnosti informací a uspořádání dokumentů.

## **11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

- Jedná se o výběr vhodných uchazečů, kteří se zúčastní následného výběru.
- Probíhá porovnáním požadavků se způsobilostí uchazečů uvedenou v dokumentech, ne však porovnáním uchazečů mezi sebou (toto probíhá až ve fázi výběru).
- Některé organizace uskutečňují následný předběžný pohovor.

- Velký rozdíl mezi uchazeči, kteří reagovali na nabídku a těmi, kteří projdou předvýběrem je dán nekvalitním informováním v inzerátu.
- Výsledkem předvýběru jsou tři skupiny uchazečů: velmi vhodní, vhodní a nevhodní či pouze rozdělení na vhodné a nevhodné.

## **12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být vyzváni k jednotlivým procedurám**

- Žádoucí počet uchazečů na jedno pracovní místo není přesně stanoven.
- Výsledný seznam je abecedně uspořádán

Toto dělení dle Koubka je mi bližší, jelikož podrobněji popisuje jednotlivé kroky, ze kterých je zřejmé, co je jejich obsahem.

### **2.3.4 Metody získávání zaměstnanců**

Na trhu práce v současné době funguje mnoho metod získávání zaměstnanců. Organizace by měla volit na základě jednotlivých pozic a nákladů, které chce na proces získávání vynaložit, co nejvhodnější metodu získávání zaměstnanců. V praxi také často dochází ke kombinování jednotlivých metod. Obecně platí, že společnosti orientují na národní trh práce pro vyhledávání pracovníků manažerské pozice, na regionálním či místním trhu pro technické zaměstnance a na místním trhu pro pozice nižší a dělnické (Aswathappa, 2008).

Mezi metody získávání zaměstnanců tedy patří:

#### **Inzerování v médiích**

Jedná se pravděpodobně o nejrozšířenější metodu inzerování. Organizace může inzerovat v rádiu, televizi či v tisku, což zahrnuje i odborné časopisy. Organizace může inzerovat sama nebo za pomoci profesionální agentury.

Inzerát by měl obsahovat určité náležitosti (Kociánová, 2010):

- Nadpis inzerátu
- Název organizace
- Název a charakteristika pracovního místa
- Podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě
- Požadavky na pracovníka

- Informace o způsobu a termínu přihlášení na inzerované pracovní místo

Nevýhodou této metody jsou vysoké náklady, naopak výhodou je, že má tato metoda široký záběr.

### **Internetová inzerce (E-recruitment)**

V současné době se jedná o největšího konkurenta inzerování v médiích. S nástupem internetu a jeho čím dál širšímu využití, spolu s jeho dostupností téměř každému, je pro každou organizaci pravděpodobně nejjednodušší uveřejnit daný inzerát na internetu, čím se zajistí jeho možná distribuce do téměř každé domácnosti. Výhodou je zde také možnost uchazeče okamžitě reagovat formou zaslání potřebných dokumentů a následná e-mailová korespondence. Tato metoda s sebou nese poměrně nízké náklady a je možné ji využít pro všechny druhy pracovních pozic, kromě pozic vedoucích firmy. Nevýhodou může být, že u nižších (především dělnických) profesí se může vyskytovat nižší počítačová gramotnost a inzerát si tak nemusí najít své uchazeče. Taktéž vysoké nároky na čas, který je potřebný na zpracování všech odpovědí, jsou negativem této metody.

Organizace má možnost inzerovat buď přímo na svých webových stránkách, tak i na cizích serverech a ty lze dle Armstronga (2005) roztrždit na:

- Stránky pracovních míst, které jsou provozovány specializovanými organizacemi,
- stránky zprostředkovatelských agentur,
- stránky médií, které mohou obsahovat kopie inzerátů, uveřejněných v tisku, ale mohou zahrnovat i celkovou charakteristiku volného pracovního místa a organizace a poskytnout zde internetovou adresu organizace.

### **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

V souvislosti s touto metodou se vyskytují pojmy poaching či raiding (Aswathappa, 2008), které lze přeložit jako pytláčení a útočení, jde o trend „přebírání“ úspěšných pracovníků konkurenčními firmám. Společnost může nalákat talenty z konkurenčních firem působících ve stejném oboru tím, že jim nabídne lepší pracovní podmínky či jiné výhody lepší než současný zaměstnavatel. Tato metoda by měla být ale prováděna při dodržování určitých právních a hlavně etických pravidel.



## **Komerční zprostředkovatelé**

Tyto firmy nabízejí většinou nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr a předvýběr. Tyto procesy jsou prováděny buď ve spolupráci s organizací hledající pracovníky, nebo bez ní, ale konečné rozhodnutí vždy závisí na organizaci. Při tomto způsobu získávání musí organizace zaměřit svou pozornost na výběr firmy provádějící personální činnost, jelikož tento byznys je velmi výnosný, tudíž se na trhu vyskytuje velké množství nekvalitních firem. Tato metoda je velmi náročná na finance i na čas, který musíme věnovat výběru vhodné personální agentury. Dalším úskalím může být nedostatečná obeznámenost externí agentury s obsazovanou pozicí, či omezená doba, za kterou se agentura má seznámit s požadavky na osobu tak, aby vyhovovala dané pozici a představám vedoucích pracovníků (Koubek, 2001).

Personální agentury mohou nabídnout (Dale, 2007):

- Výběr uchazečů ze svého registru.
- Realizaci náborové kampaně.
- Aktivní vyhledávání uchazečů.

## ***Headhuntingové společnosti***

Jedná se vlastně o přímé oslovení jedince, jen s tím rozdílem, že jedinec není osloven organizací, která hledá pracovníka, ale externí společností, která se tímto zabývá. Headhunting nebo také jiným názvem executive search je využíván organizacemi, pokud selhaly jiné metody získávání nebo pokud chce firma najít pracovníka na vrcholovou pozici. Tato metoda je velmi efektivní, ale časově a finančně velmi nákladná.

## ***Outplacementové agentury***

Původním významem outplacementových agentur byla pomoc skupinám zaměstnanců, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti nebo museli změnit zaměstnání.

Nyní se tyto agentury najímají za účelem získání zprostředkovatelských a konzultantských služeb při hledání na pozice středního a vrcholového managementu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

## **Spolupráce se vzdělávacími institucemi, Veletrhy pracovních příležitostí**

Některé organizace sami provozují školská zařízení, po jejichž absolvování začínají žáci pracovat přímo v organizaci (například České dráhy). Jiné organizace spolupracují se vzdělávacími institucemi a získávají tak informace a kontakty na úspěšné studenty a mohou si je ještě během studia zavázat k budoucí spolupráci. K setkání mezi studenty a absolventy a zástupci firem také dochází na veletrzích pracovních příležitostí, jaké jsou v České republice například Carrier Days, KARIÉRA PLUS, Den firem či Šance. Organizace tímto způsobem získá kontakty na mladé kvalifikované lidi, které si má šanci „vychovat“.

## **Spolupráce s úřady práce**

Spolupráce s úřady práce je jak pro organizaci, tak uchazeče výhodná v tom, že je bezplatná. Úřady práce také někdy poskytují příspěvky organizacím a to při zaměstnání pracovníka se změněnou pracovní schopností. Spoluprací s úřady práce bývají většinou obsazovány méně kvalifikované pozice (Kociánová, 2010).

## **Nabídky uchazečů**

Tyto nabídky pocházejí od uchazečů, kteří buď písemně či osobně předloží nevyžádanou nabídku svých služeb. Velkou výhodou této metody jsou nulové náklady na inzerci (Aswathappa, 2008). Tyto nabídky, pokud nejsou hned využity, je vhodné začlenit do firemní databáze uchazečů.

Dalšími metodami získávání jsou například:

- *Vývěsky*
- *Letáky*
- *Doporučení*
- *Spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory*

### **2.3.5 Pravidla získávání zaměstnanců**

Organizace by při procesu získávání měla dodržovat pravidla, jakými jsou (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

1. Informovat o všech pracovních místech.
2. Nevystupovat anonymně při oslovení vnějších lidských zdrojů.

3. Zajistit, aby byl uchazeč předběžně informován o charakteru nabízené práce.
4. Po obdržení nabídky co nejdříve potvrdit její příjem, poděkovat za ni a informovat o předběžném časovém harmonogramu výběrového řízení.
5. Získat možné uchazeče jen na základě jejich schopností vykonávat požadovanou práci.
6. Vědomě neklamat a nepřehánět při inzerování volných míst.
7. Nediskriminovat potenciální uchazeče na základě pohlaví, rasy, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů, národností.

### **2.3.6 Personální marketing**

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce“ (Koubek, str. 150, 2001).

V zahraničí je používán termín employer branding, který by se dal přeložit jako budování značky zaměstnavatele.

Termín Employer brand byl poprvé použit na počátku devadesátých let, aby naznačil reputaci organizace jako zaměstnavatele. Od té doby byl přijat širokou manažerskou komunitou. Dle Minchigtona (2005, Wikipedia) je definován jako “obrázek organizace jako skvělého místa k práci v mysli současných zaměstnanců a klíčových akcionářů na vnějším trhu. Umění a věda Budování značky zaměstnavatele spočívá v přitažlivosti, zapojení a udržení iniciativy zaměřené na posílení firemní značky zaměstnavatele.“

Stejně jako budování značky v očích spotřebitelů je důležité budovat značku také v očích potenciálních uchazečů o práci. Marketing v této oblasti je velmi důležitý zejména kvůli přilákání talentovaných uchazečů a udržení si talentovaných zaměstnanců.

## **2.4 Výběr pracovníků**

Za hlavní cíl procesu výběru je obvykle označováno „vybrání nejlepších lidí pro danou práci.“ Za dílčí cíle lze potom považovat shromáždění co nejvíce relevantních informací, uspořádání a vyhodnocení informací, ohodnocení každého kandidáta

v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě a podání relevantních informací vybraným uchazečům tak, aby se mohli rozhodnout, zda chtějí akceptovat nabídku zaměstnání (Foot, Hook, 2005).

V procesu výběru je nejdůležitějším úkolem posouzení způsobilosti uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při posuzování použita, přičemž musíme zvážit jejich platnost a spolehlivost, a najít odpovídající metody, které prokážou, zda uchazeč daným kritériím vyhovuje (Koubek, 2001).

Kritéria výběru pracovníků rozdělil Lewis (Lewis in Koubek, 2001) do tří kategorií:

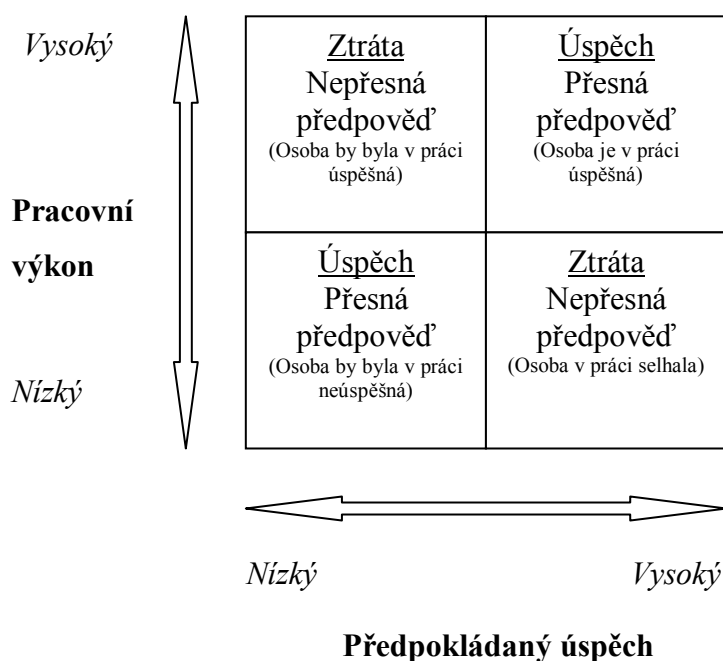
1. **Celoorganizační kritéria** – vlastnosti, jež považuje organizace u svých pracovníků za cenné a důležité. V této souvislosti se mluví o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty organizace a nadále je rozvíjet.
2. **Útvarová kritéria** – vlastnosti, které by měl mít jedinec pracující v nějakém útvaru. Zde je důležité, aby pracovník zapadl do daného kolektivu, jak už po stránce odborné, tak po charakteristické.
3. **Kritéria pracovního místa** – vlastnosti odpovídající specifikaci daného pracovního místa. Jsou stále nejdůležitějšími kritérii, ale postupně klesá jejich význam.

Jiná členění kritérií výběru ukazuje Barták (2010):

- *Vědomosti a explicitní (slovně vyjádřitelné) znalosti kandidáta*
- *Tacitní (tiché) znalosti*
- *Specifické schopnosti a vlastnosti (odolnost vůči zátěži, síla vůle)*
- *Povahové a postojevé charakteristiky*

V rámci výběrového řízení je třeba zkoumat také motivaci uchazeče. Předpoklad pracovního výkonu je určován třemi faktory a to dovednostmi (co umím), podmínkami (co mohu) a motivací (co chci). Tyto tři faktorií lze představit jako trojúhelník pracovního výkonu, jehož základnu tvoří *mohu* a *umím* a vrchol je *chci* (Hroník, 1999). Čtyři základní důvody, které motivují lidi k práci jsou: maximalizace užitku, práce pro potěšení, sociální interakce, vlastní realizace pracovníka (Lea, Tarpy, Webley in Hroník, 1999).

Cílem výběru je dle Bohlandera, Snella (2010) co nejlépe odhadnout uchazeče, tedy dosáhnout co nejvíce úspěchů a vyvarovat se ztrát (viz obrázek). Nákladem jednoho typu ztráty (v případě najmutí neúspěšného pracovníka) jsou přímé a nepřímé náklady, plynoucí z najmutí nesprávného uchazeče. Nákladem druhého typu ztrát (promeškání najmutí vhodného uchazeče) jsou náklady obětované příležitosti. V této souvislosti se používá pojem predikční validita (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005), kterému budu věnovat samostatnou kapitolu.



Obr. 2-3 Cíl výběru: Maximalizovat „Úspěchy“ (Bohlander, Snell, 2010)

#### 2.4.1 Proces výběru

Fáze získávání a výběru na sebe bezprostředně navazují, proto se některé fáze procesu získávání prolínají s procesem výběru.

V celém procesu výběru stejně jako v procesu získávání je třeba dbát na to, aby uchazeči nebyli nijak diskriminováni a to z důvodů pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického či jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů (Chládková, Bukovjan, 2007). Výjimku tvoří pouze dotazování na určité skutečnosti v případě, že je to nezbytné pro výkon požadované práce.

Výběr Koubek (2001) člení na dvě fáze:

*1. Předběžná fáze*

*2. Vyhodnocovací fáze*

**Ad 1.** Tato fáze začíná potřebou obsazení volného místa. Fáze předběžná je charakterizována třemi kroky:

- a) Definování příslušného pracovního místa a jeho pracovních podmínek.
- b) Přezkoumání kvalifikací, schopností a dovedností, které by měl pracovník na dané pozici mít.
- c) Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti uchazeče. Tyto požadavky jsou součástí nabídky práce.

Tyto jednotlivé kroky, které Koubek uvádí, je možné zahrnout do dřívějších personálních činností, které jsem již popisovala v předešlých kapitolách (Analýza pracovního místa, Personální plánování, Získávání).

**Ad 2.** Vyhodnocovací fáze nenásleduje bezprostředně po předběžné fázi, ale je mezi nimi určitý časový odstup, ve kterém je realizován proces získávání, tedy shromáždění vhodných uchazečů na daný post. Rozdíl oproti předchozí fázi je v tom, že všechny jeho kroky nemusí být nezbytně realizovány, záleží na charakteru a obsahu práce. Většinou by však nejméně dva kroky měly být provedeny.

Kroky této fáze jsou:

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- b) Předběžný pohovor, doplňující skutečnosti z dotazníku a z dalších dokumentů.
- c) Testování uchazečů buď pomocí testů pracovních způsobilosti nebo pomocí assessment centre.
- d) Výběrový pohovor (interview).
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.

h) Informování uchazečů o rozhodnutí, kdy je důležité nejenom informovat úspěšné uchazeče, ale i ty neúspěšné. Tito mohou být zařazeni do firemní databáze uchazečů, ale pouze se souhlasem jednotlivých uchazečů (Chládková, Bukovjan, 2007).

V této fázi buď uchazeč podstoupí všechny kroky, které organizace zvolila, nebo po každém zvoleném kroku bude organizace vyřazovat uchazeče, kteří tímto krokem neprošli.

#### 2.4.2 Metody výběru

V procesu výběru můžeme využít mnoha metod:

##### *Životopis*

Zaslaný životopis spolu s motivačním dopisem jsou zpravidla uchazečovou první a zároveň důležitou vizitkou. Nejčastěji slouží personalistovi k provedení tzv. předvýběru, kdy provádí prvotní třídění došlých nabídek a také jako podklad pro tazatele při výběrovém pohovoru.

Pro posouzení životopisu a motivačního dopisu se zaměřuje na:

- **formu** - formální úprava materiálů (uspořádání textu, pravopis),
- **obsah** - nesrovnalosti mezi materiály kandidáta, časová posloupnost údajů, nejasné formulace,
- **dojem** - chybějící reakce na inzerát, neatraktivní prezentace písemností,
- **stylistické nedostatky** - přetíženost moderními termíny, okázalost.

##### *Výběrový a přijímací pohovor*

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které nám mohou validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon a porovnat jej s dalšími uchazeči. Pohovory zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče, zda nejlépe odpovídá specifikaci pracovního místa.

Pohovor stále zůstává nejpoužívanější a dle názoru většiny i nejvhodnější metodou výběru pracovníků. Výhodou pohovoru jsou jeho nízké náklady a možnost osobně se setkat a pohovořit si s uchazečem. Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci, uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvili o

sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře. Aby bylo dosaženo hlavního účelu pohovoru a byla vytvořena co nejpřesnější předpověď uchazečova budoucího výkonu, musí být tato konverzace plánovaná, řízená a kontrolovaná.

Pohovory můžeme členit dle těchto ukazatelů:

1) Podle množství a struktury účastníků

- a) **Pohovor 1+1** neboli **individuální pohovor** (Armstrong, 2005), kdy dochází k diskuzi mezi čtyřma očima je nejběžnější formou pohovoru. Jeho výhodou je navázání užšího vztahu s tázaným, ale jeho úskalí tkví v možném chybném nebo povrchním odhadu tazatele.
- b) **Pohovor před panelem posuzovatelů** (Armstrong, 2005), který je tvořen skupinou dvou či více lidí, nejčastěji personalistou a liniovými manažery, kteří zpovídají vždy jednoho uchazeče. Výhodou je zde sdílení informací a snížení výskytu překrývajících se otázek.
- c) **Postupný pohovor** (Koubek, 2001) je vlastně sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli, jehož cílem spojit výhody a odstranit nevýhody obou předchozích typů. Jeho nevýhodou je časová náročnost pro uchazeče a snížení spontánnosti odpovědí s každým dalším pohovorem.
- d) **Skupinový pohovor** (Koubek, 2001) je pohovorem, kdy je na obou stranách více osob. Používá se pro posouzení chování ve skupině. Je šetrný na čas, ale jeho nevýhodou je vysoká náročnost na osobnosti tazatelů.

2) Podle obsahu a průběhu

- a) **Strukturovaný** pohovor – je považován za validnější typ pohovoru než nestrukturovaný. Jeho osnovou jsou předem připravené otázky, které tazatel pokládá. Výhodou je snadnější porovnání mezi jednotlivými uchazeči, naopak nevýhodou je nemožnost odbočení od připravených otázek v případě zájmu tazatele.
- b) **Nestrukturovaný** – nemá pevnou strukturu, jeho obsah, postup i časový rozvrh jsou vytvářeny během pohovoru. Považuje se za méně vhodnou formu pohovoru, zejména kvůli špatnému srovnávání jednotlivých uchazečů.
- c) **Polostrukturovaný** – spojuje oba předchozí typy. Tazatel má předem připravený seznam otázek, ale tazatel může pružně reagovat na odpovědi uchazečů a pokládat



doplňující otázky. Tato metoda spojuje výhody obou předchozích typů a eliminuje nedostatky, ale její nevýhoda je v náročnosti.

Aswathappa (2008) uvádí další dva typy pohovoru a tím je behaviorální pohovor, kde jsou otázky omezeny na hypotetické situace a jehož hodnocení je založeno na řešení a přístupu uchazeče a stresový pohovor, kdy jsou rychle pokládány uchazečovi obtížné otázky a posuzující tak můžou hodnotit výkon uchazeče ve stresové situaci.

### ***Dotazník***

Při této metodě jsou od uchazeče požadovány přesné a určité údaje v odpovědích na položené otázky. Dotazník shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání apod. Nevýhodou může být jeho rozsah a navádění ke stereotypním odpovědím.

### ***Testy způsobilosti***

Výhodou testů způsobilosti je jejich objektivita, neboť všichni uchazeči mají stejné možnosti. Pokud jsou testy kvalitně sestaveny, jsou také velmi přesnou a spolehlivou metodou a umožňují hodnotit velké množství lidí najednou. Také uchazeči, kteří mají například nízkou kvalifikaci nebo praxi, mohou ukázat své schopnosti. Přesto jsou testy způsobilosti považovány za okrajovou metodu výběru.

Při výběru zaměstnanců mohou být použity (Koubek, 2001):

- **Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti**, tzv. testy inteligence. Snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazeče o zaměstnání. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek tužkou do připravených formulářů. Obvykle si kladou za cíl předpovědět budoucí pracovní výkon.
- **Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti**, jako jsou kancelářské dovednosti, manuální zručnost nebo psychomotorické schopnosti. Hodnotí např. koordinaci očí a rukou, smysly či mechanické dovednosti.
- **Testy osobnosti**, jejichž účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký rizikový faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce.

Mezi okrajové formy testů patří také grafologie, detektor lži, testy četnosti a drogové testy.

### ***Ukázka práce***

Uchazečům je dán nějaký úkol, který mají vyřešit. Tato metoda bývá často součástí assessment centre.

### ***Reference***

Reference poskytují osobní hodnocení personálního a pracovního profilu jednotlivce a mimo jiné mohou zahrnovat názor na případnou vhodnost jednotlivce pro výkon předpokládané pracovní pozice. Referující osoba by měla být k hodnocenému v nadřazeném postavení a poskytovat hodnocení založené na znalostech o hodnoceném. Vedoucí zaměstnanec, který vytváří reference, by měl zahrnout i názory ostatních zaměstnanců. Zjišťování referencí má dva základní cíle: ověřit informace, které nám uchazeč poskytl a získat nestranný pohled na to, jak se uchazeč v práci skutečně chová.

### ***Assessment centre***

Jde v poslední době o rozšířenou metodu, která se využívá jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji, a to nejčastěji u manažerů, specialistů či na pozice operátorů call centra, kdy si zaměstnavatelé hlídají, jak bude pracovník jednat se zákazníky společnosti. Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná.

Přístup assessment centre znamená hodnocení většího počtu lidí množstvím hodnotitelů, kteří užívají rozmanité výběrové techniky. To potom umožňuje získat mnoho informací, pozorování a hodnocení toho, jak jednotlivci jednají s dalšími lidmi. Základním předpokladem potom je, že se vykazované chování přenesou na pracovní místo. Činnosti, které se uplatňují během assessment centre zahrnují pracovní simulace (ukázky práce, cvičení aktuálních událostí, hraní rolí), skupinová cvičení a diskuze, psychologické testy, rozhovory a sebehodnocení a hodnocení kolegů (Foot, Hook, 2005).

Dalšími metodami, které jsou uplatňovány v procesu výběru, mohou být:

### ***Lékařská prohlídka***

### ***Výpis z rejstříku trestů***

### ***Přijetí pracovníka na zkušební dobu***

### **2.4.3 Přesnost metod výběru zaměstnanců**

Rozhodnutí provedená při výběru uchazečů jsou vlastně jen předpovědi. Organizace se snaží podle vlastností uchazeče předpovědět, jak se bude projevovat a jaké výkony bude podávat jako zaměstnanec (Milkovich, Boudreau, 1993).

Validita neboli platnost je postavena na srovnání výsledků výběrové metody s nějakým měřítkem výkonnosti pracovníka. Bělohlávek (2008) se zmiňuje o doporučení kombinovat nejméně tři metody výběru (tzv. princip triangulace).

Výše jsem jmenovala pojem predikční validita, který se vyjadřuje koeficientem korelace. Nejvyšší stupeň korelace, tedy nejbližší k dokonalé předpovědi je dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) assessment centre (v případě povyšování), následovaná ukázkou práce, zhruba v polovině žebříčku je strukturovaný pohovor a na posledních místech jsou okrajové metody výběru jako je grafologie či astrologie.

### **2.4.4 Zásady výběru zaměstnanců (Koubek, 2001)**

Na prvním místě, co se týče zásad výběru zaměstnanců, by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě.

Dalšími důležitými zásadami politiky výběru pracovníků jsou:

- Důsledné dodržování platných zákonů.
- Uchazeč je rovnocenným partnerem - výběr je dvoustranná záležitost (organizace si vybírá pracovníka, ale i uchazeč organizaci).
- Informace poskytované uchazečem pro účely výběru jsou považovány za důvěrné.
- Použití více než jedné metody výběru.
- Kritéria a metody výběru musejí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm.
- Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné.
- Osoby zúčastňující se ze strany organizace výběru musí být důkladně připravené, kvalifikované a měly by mít přehled o celé organizaci a jejích cílech.
- Proces výběru by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce.

- Pohovor s uchazeči by měl být klíčovou součástí výběru.

#### **2.4.5 Chyby a nedostatky ve výběru pracovníků**

Správný výběr zaměstnanců se organizaci vyplácí. Nejčastějšími potenciálními úskalími v procesu výběru jsou (Stýblo, 2006):

##### **1. Reaktivní přístup**

Pokud je společnost ve fázi expanze na nové trhy nebo se nachází po restrukturalizaci, dochází v ní k řadě odchodů pracovníků, ať už nucených či dobrovolných. Organizace inklinuje k výběru pracovníků (zejména na vyšších postech) se stejnými kvalitami, jaké měli ti předchozí pracovníci. Místo toho by se měla zaměřit na zcela nové typy manažerů, kteří by obstáli v nových podmínkách.

Problémem reaktivního přístupu je zejména zaměření se na lidi a získání žádoucích kompetencí v jejich ovlivňování, namísto důkladné znalosti profese.

##### **2. Nerealistické určení pracovního místa**

V praxi dochází k tomu, že odborníci, kteří provádějí analýzu pracovního místa, vypracují tak detailní a precizní pracovní náplň, že není šance najít někoho, v jehož silách by bylo ji splnit. Jiným rizikem je potom stanovení přehnaných požadavků na kandidáta, jehož cílem je najít na tuto pozici ideálního pracovníka, bez ohledu na skutečnou a aktuální potřebu organizace. Pokud je takový zaměstnanec nalezen, je zklamán, protože realita v organizaci neodpovídá jejich kvalitám.

##### **3. Hodnocení lidí v aktuálních vs. ideálních podmínkách**

Hodnocení uchazečů může být zavádějící v tom, že se může lišit v rozdílných podmínkách. Tyto okolnosti nejsme při výběru schopni posoudit, jelikož často dochází ke kladení stejných, předem připravených otázek.

Typickou otázkou je například, „Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky“, ale víme kdy a jak to platí ideálně?

##### **4. Akceptování lidí podle stylizace**

Při výběrovém řízení lze velmi těžko odhadnout charakter člověka. Někteří uchazeči lžou či mlží, proto není doporučováno slepě věřit závěrům testování psychických rysů a vlastností.

Obzvláště zkušené uchazeči dovedou upravovat svoje odpovědi podle očekávání. Lidé jednoduše chtějí vypadat lepší, než jsou, aby byly jejich šance větší. Problémem bývá, zda si to organizace vůbec může ověřit.

## **5. Důvěra v reference**

Dalším úskalím mohou být reference, které je potřeba brát s rezervou. Pokud referenční kontakty uvádí sám uchazeč, může to snižovat jejich věrohodnost a je zapotřebí si údaje ověřit. Většinou však jsou bývalí zaměstnavatelé shovívaví a nešetří chválou.

## **6. Setrvávání v předpojatostech a v předsudcích**

Při posuzování uchazečů se musíme vyvarovat předpojatosti a předsudků, například, že určité rysy osobnosti jsou vlastní určité národnosti či rase. Dalším úskalím je favorizování těch, jejichž osobnost je podobná vybírajícím.

## **7. Delegování rozhodnutí jiným**

Nesprávným krokem může být také delegování konečného rozhodnutí o výběru na personální manažery a to v případě, že ti nejsou dostatečně obeznámeni s obsazovaným pracovním místem.

## **8. Nestrukturovaná interview**

Výše ve své práci se již zmiňuji o problematice nestrukturovaného interview.

Pokud rozhovor probíhá na základě předem připravených otázek, očekává se, že nám rozhovor poskytne relevantní informace o uchazečových kompetencích, znalostech, dovednostech a schopnostech. V praxi jsou však otázky pokládány nahodile a rozhovor se rozvine v konverzaci na libovolné téma. Cenou za takový postup může být ztráta vhodného kandidáta, který však není dobrý řečník.

## **9. Ignorování emoční inteligence**

V organizacích se většinou preferují tzv. tvrdá data jako je vzdělání, IQ, pracovní zkušenosti atd. Emoční inteligence, jež je součástí měkkých dat, je však důležitým faktorem profesionálního úspěchu. Průzkumy ukázaly, že úspěch u vyššího managementu je až z 90 % podmíněn vysokou emoční inteligencí. Její součástí je: uvědomění si sama sebe, seberegulace, motivace, empatie a sociální dovednosti. Každá pozice však vyžaduje jiné emocionální způsobilosti.

## **10. Politikaření (působení nátlakových sil)**

Lidé, kteří rozhodují o nových zaměstnancích, se často snaží na volné pozice protlačit své známé a již se tak nezajímají o jejich skutečné schopnosti. Důsledky mívají špatná vliv jak na pracovní výkonnost, tak morálku.

## **3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala společnost Manutan, s.r.o. se sídlem Provozní 5493/5, Ostrava Třebovice, 722 00, IČO: 25820702. V této společnosti jsem brigádně pracovala, není mi tudíž neznámá.

### **3.1 Historie vlastnických vztahů**

Společnost Manutan, s.r.o. byla založena v roce 1998 jako nástupce firmy Plus – Pavel Král, která působila na trhu od roku 1993. Na konci roku 1998 se firma stala součástí evropského holdingu Manutan Group, dodavatelem pro vybavení provozů, dílen, skladů a kanceláří, jehož strategií je skupovat leadery na trhu ve své oblasti podnikání. Společnost Manutan Group, která je na trhu již více než čtyřicet let, působí v téměř celé západní a střední Evropě, kde má celkově dvacet tři poboček

V roce 2000 společnost vstoupila na polský trh, kde založila dceřinou společnost. V roce 2004 došlo k založení dceřiných společností v Maďarsku a na Slovensku a v roce 2005 společnost vstoupila také na slovinský trh. Činnost pobočky ve Slovinsku byla z důvodu nízkých tržeb na konci roku 2010 ukončena.

### **3.2 Hospodaření společnosti**

Hlavním předmětem činnosti společnosti je zásilkový prodej zboží pro vybavení skladů, dílen a kanceláří. Tento prodej je realizován prostřednictvím tištěných katalogů a e-shopu. V současné době patří společnost mezi největší a nejvýznamnější firmy pohybující se v oblasti katalogového prodeje, její stálé zákazníky tvoří více než patnáct tisíc firem.

Sídlo a zároveň skladové, administrativní a obchodní centrum se nachází v Ostravě - Třebovicích.

Základní kapitál společnosti je 19 300 000 Kč. Tržby v hospodářském roce 2007/2008 dosahovaly 589 miliónů korun, ale v hospodářském roce 2008/2009 došlo v

důsledku celosvětové krize k poklesu tržeb o více než třicet procent na 402 miliónů korun.

Hospodářský výsledek v roce 2007/2008 tvořil 54 miliónů Kč, firma tedy vykazovala zisk. V následujícím roce došlo ke snížení zisku na 44 miliónů, což ale vzhledem ke sníženým tržbám nebyl tak velký pokles, jelikož společnost reagovala na probíhající krizi citelným snížením nákladů

Strategickým cílem společnosti je i nadále poskytovat služby zákazníkům na vysoké úrovni, věnovat zvýšenou péči svým klíčovým zákazníkům a zvyšovat tak podíl na trhu v oblasti zásilkového prodeje.

### **3.3 Řízení a organizace**

Jak již bylo řečeno dříve společnost Manutan s.r.o. je součástí holdingu Manutan Group. Mateřskou společností je Manutan International S.A., se sídlem 32 BIS Brd de Picpus, Paříž, Francie. Jednatelé společnosti jsou pan Jean Pierre Gepard Guichard a paní Brigitte Marthe Juliette Auffret. Ředitelem společnosti Manutan s.r.o. je pan Mgr. Přemysl Pela, MA. Společnost je rozčleněna na šest oddělení, které jsou řízeny manažery jednotlivých oddělení. Oddělení ve společnosti Manutan s.r.o. jsou následující: Finanční oddělení, které se dále dělí na Controlling a Účetní oddělení; Logistické oddělení, které se člení na Logistickou administrativu a sklad; Zákaznické centrum, které se dělí na Call centrum, Reklamační oddělení, Nabídkové oddělení a Obchodní oddělení; Marketingové oddělení, které se člení na Online a Offline řízení zákazníků; IT oddělení a Nákupní a grafické oddělení.

Společnost Manutan s.r.o. nemá samostatné personální oddělení, personální činnosti jsou pod správou jednotlivých oddělení.

Organizační strukturu společnosti Manutan uvádím v příloze č. 1.

### **3.4 Shrnutí charakteristiky organizace**

Společnost se zpočátku soustředila především na offline prodej, tedy na prodej prostřednictvím tištěných katalogů a letáků, jakožto hlavní zdroj nových zákazníků. V současné době stále důležitější roli hraje online prodej zboží prostřednictvím e-shopu, který navíc v roce 2011 získá zcela novou podobu a stane se uživatelsky přívětivějším.

Od tohoto kroku si Manutan slibuje především zvýšení konverzní míry uživatelů (neboli zvýšení poměru nově příchozích uživatelů na web k počtu nově získaných zákazníků).

## **4 ANALÝZA K ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI**

### **4.1 Použité metody**

Pro získání informací k posouzení a analýze procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti jsem použila následující metody:

1. Rozhovor se zástupcem společnosti – metodou polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem společnosti (manažer marketingu) jsem získala informace o fungování společnosti z personálního hlediska se zaměřením na získávání a výběr zaměstnanců.
2. Analýza interních dokumentů společnosti – při této metodě jsem se zaměřila na výroční zprávy společnosti, interní směrnice, statistiky a dotazníky. Při analýze těchto dokumentů jsem si ověřila informace získané rozhovorem se zástupcem společnosti.
3. SWOT analýza – touto metodou jsem získala silné a slabé stránky procesů získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti, které se projevily při zhodnocení rozhovoru a analýze interních dokumentů, a mohla jsem tak na základě této analýzy navrhnout řešení zjištěných nedostatků v těchto oblastech.

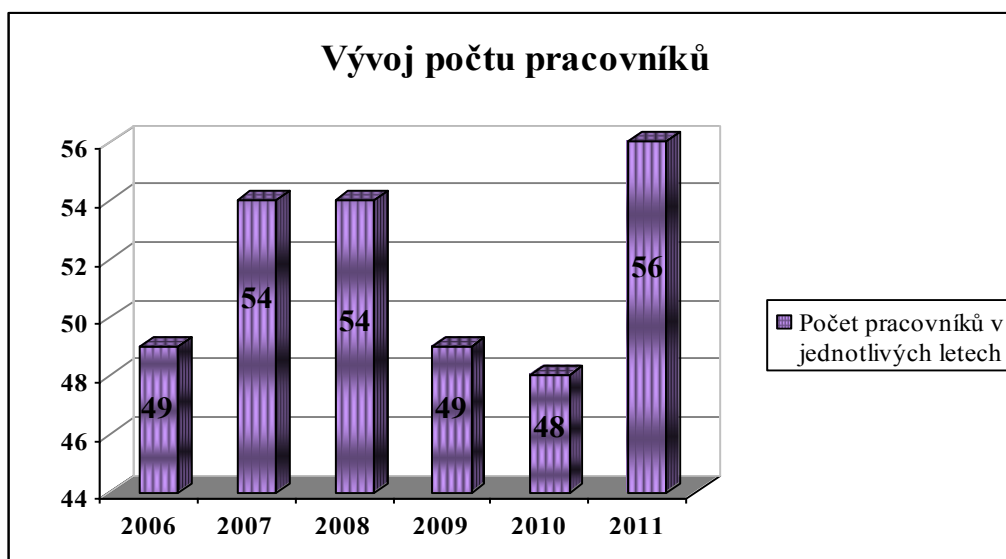
### **4.2 Současný stav zaměstnanosti**

Společnost Manutan s.r.o. zaměstnávala k 1. 1. 2011 56 pracovníků, řadí se tedy mezi malé a střední firmy. V následující tabulce můžeme vidět vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 do současné doby. Stav zaměstnanců je uváděn vždy k 1. lednu daného roku.

Současný počet zaměstnanců je nejvyšší, jaký společnost měla. Je zde také vidět pokles počtu zaměstnanců v období globální krize, která se projevila poklesem obratu společnosti, a následovalo tedy šetření nákladů, které bylo doprovázeno také propouštěním nadbytečných zaměstnanců zejména na zákaznickém oddělení. Ke konci roku 2010 se obrat společnosti opět zvýšil a došlo tedy k rozšiřování počtu zaměstnanců, který se nyní ustálil na zmíněném čísle 56.



Lidské zdroje jsou ve společnosti Manutan s.r.o. z převážné většiny tvořeny TH pracovníky, kterých je 44, což tvoří 86 procent všech pracovníků. Z dělnických profesí společnost Manutan s.r.o. zaměstnává pouze skladníky, jichž nyní ve firmě pracuje dvanáct.



Graf 4-1 Vývoj počtu pracovníků ve společnosti Manutan s.r.o. v letech 2006 - 2011.

Ve společnosti Manutan v podstatě neexistuje fluktuace zaměstnanců během prvního roku působení u firmy. Průměrný počet let, po které zaměstnanci pracují po společnosti Manutan, je 4,6 let. Je třeba si uvědomit, že firma Manutan s.r.o. je poměrně mladou firmou s nedlouhou historií. K největším personálním změnám zde došlo při změně vedení, kdy byla vytvořena řada nových pozic, kdy byly jasně definovány pozice vedoucích jednotlivých oddělení.

Ve společnosti Manutan pracuje dvacet jedna žen a třicet pět mužů. Zajímavým faktem je, že na postech vyššího managementu nepracuje žádná žena.

Jelikož společnost Manutan s.r.o. dlouhodobě zaměstnává méně než sto zaměstnanců, nemá samostatné personální oddělení. Personální činnosti spadají pod Finanční oddělení, při potřebě právního zajištění společnost Manutan s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s vybranou právníčkou kanceláří.

V následujících dvou tabulkách je znázorněna struktura zaměstnanců ve společnosti Manutan s.r.o. podle dosaženého vzdělání respektive věku.

<i><b>Dosažené vzdělání</b></i>	<i><b>Množství zaměstnanců</b></i>
Základní vzdělání	4
Vyučen (výuční list)	5
Vyučen s maturitou	6
Středoškolské s maturitou	21
Vyšší odborné	1
Vysokoškolské bakalářské	2
Vysokoškolské magisterské	17

Tab. 4-1 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

<i><b>Věková kategorie</b></i>	<i><b>Množství zaměstnanců</b></i>
Do 20 let	0
21-30 let	16
31-40 let	29
41-50 let	7
51-60 let	4
Nad 60 let	0

Tab. 4-2 Struktura zaměstnanců podle věku

Příjem a prvotní zpracování životopisů provádí sekretářka ředitele společnosti, ostatní činnosti v rámci procesů získávání a výběru zaměstnanců jsou potom v režii vedoucích jednotlivých oddělení.

Společnost má vypracovanou směrnici získávání a výběru pracovníků.

### **4.3 Analýza získávání zaměstnanců**

Společnost Manutan s.r.o. není výrobní firmou, ale firmou zabývající se direkt marketingem. Ve složení jejích zaměstnanců tedy převažují pracovníci TH, jedinou dělnickou profesí, která se ve společnosti Manutan využívá, je profese skladníka.

Ve společnosti jsou tedy spíše poptáváni lidé s vyšším vzděláním, s převažujícími nároky na komunikační schopnosti a osobnost člověka, jelikož převážná část zaměstnanců je v přímém kontaktu se zákazníky (toto se týká zejména Zákaznického centra, na kterém je zaměstnáno jedenáct pracovníků). Specifické pro profesi skladníka je to, že při hledání nového zaměstnance jsou poptáváni muži, jelikož tato profese je náročná na fyzické předpoklady pracovníka, a není tedy obecně vhodná pro ženy.

Ve společnosti nejsou momentálně zaměstnáni žádní zdravotně postižení pracovníci a společnost tedy splňuje zákonnou povinnost zaměstnávání čtyř procent zdravotně postižených formou náhradního plnění od společnosti CANIS safety a.s.

#### **4.3.1 Personální plánování**

Personální plánování ve společnosti Manutan probíhá na základě spolupráce finančního ředitele a ředitele společnosti. Ti vychází z finančního plánu společnosti a z minulých hospodářských výsledků, které jsou předkládány francouzskému vedení na tzv. Business review, které jsou konané čtyřikrát ročně za účasti francouzského vedení.

Analýza jednotlivých týmů, jejich výsledky a potřeby změn v personální oblasti jsou také prezentovány jednatelům společnosti na tzv. People review, které se konají jednou či dvakrát ročně.

#### **4.3.2 Průzkum trhu**

Společnost Manutan neprovádí průzkum pracovního trhu. Pouze se snaží rozlišit podle jednotlivých pozic oblast, na kterou se při hledání nového pracovníka soustředí. Při hledání pracovníků na obsazení nižších pozic THP a pozic skladníků se společnost soustředí na místní a regionální trh.

Při obsazování vyšších pozic firma rozšiřuje své hledání na národní úroveň.

V poslední době, která je provázena vysokou nezaměstnaností, se ve firmě vyskytuje větší procento nevhodných kandidátů, kteří reagují na nabídku práce, ale jejich kvalifikační předpoklady absolutně neodpovídají požadavkům dané pozice. Tato

skutečnost zvyšuje náklady na proces získávání jednak v tom, že klade vyšší nároky na čas, který je nutný k prostudování většího množství životopisů a pak také dochází k situacím, kdy firma musí nabídku práce inzerovat znovu, neboť se jí neozval žádný vhodný kandidát.

#### **4.3.3 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Získat nové pracovníky potřebuje společnost Manutan s.r.o. nejčastěji z důvodu odchodu pracovníka na mateřskou dovolenou, při odchodu pracovníka do jiné organizace či v případě zvýšené poptávky po produkci společnosti. Naopak společnost v podstatě neřeší potřebu pracovníka kvůli odchodům do důchodu, jelikož věkový průměr zaměstnanců společnosti Manutan s.r.o. je velmi nízký. Od roku 2007 do současnosti odešel pouze jeden pracovník do starobního důchodu.

Při uvolnění dříve obsazeného pracovního místa vznese vedoucí oddělení ústní požadavek k řediteli společnosti na jeho obsazení a po jeho schválení se rozbíhá proces hledání nového pracovníka.

Při vytváření nového pracovního místa je potřeba schválení požadavku jednatelem společnosti, kteří sídlí ve Francii. Tento požadavek by měl být součástí každoročního finančního plánu společnosti, který je předkládán na konci předcházejícího finančního roku francouzskému vedení holdingu. Tato potřeba musí být podepřena hospodářskými ukazateli, jako je zvýšená poptávka spotřebitelů a s ní spojené zvýšené tržby.

V případě náhlé potřeby další pracovní pozice v průběhu roku je potřebný písemný požadavek vedoucího oddělení, které potřebuje dalšího pracovníka, předán řediteli společnosti, který tento požadavek přednese během čtvrtletního Business Review, které probíhá za účasti jednatelů společnosti a tento musí být jimi schválen.

#### **4.3.4 Popis a specifikace pracovního místa**

Popisy pracovního místa vypracovávají vedoucí jednotlivých oddělení na základě znalostí a zkušeností s danou pozicí. Tento popis slouží jednak k ujasnění činností, které má daný pracovník vykonávat, ale je také důležitým zdrojem při procesech získávání a výběru pracovníka, kdy jsou z něj zřejmé požadavky, jaké by měly být kladeny na uchazeče, zajímavající se o práci na této pozici.

Popis pracovního místa ve společnosti Manutan obsahuje:

- Název pozice
- Oddělení
- Místo výkonu práce
- Číslo KZAM (Klasifikace zaměstnání dle ČSÚ)
- Zastupitelnost
- Podřízenost
- Nadřízenost
- Požadované vzdělání, obory
- Osobnostní předpoklady
- Další znalosti (PC, cizí jazyk, ad.)
- Praxe, praktické zkušenosti
- Zdravotní stav
- Charakteristika pozice
- Pracovní náplň, odpovědnost, kompetence
- Jméno osoby, která popis pracovního místa vypracovala
- Den seznámení zaměstnance s popisem pracovního místa
- Schválení ředitele společnosti

V příloze č. 2 je obsažen popis pracovní pozice manažera marketingu společnosti Manutan s.r.o.

#### **4.3.5 Zdroje získávání zaměstnanců**

##### ***Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů***

Z teorie vyplývá, že firmy by měly získávat zaměstnance na nová pracovní místa přednostně ze současných pracovníků firmy. Pokud vhodného pracovníka nemají k dispozici, pak je teprve vhodné využít externí zdroje.

Volná místa ve společnosti Manutan s.r.o. však nejsou primárně zaplňována z vnitřních zdrojů. Kariérní postup ve společnosti Manutan probíhá spíše formou

zvýšení mzdy, nikoli formou povýšení, které je s pojmem „kariérní postup“ obecně spojeno.

Společnost přesto jako jeden z benefitů nabízí vzdělávání svých zaměstnanců formou školení, které si zaměstnanec sám vybere a následně po objasnění přínosu pro výkon dané pozice je schválen nadřízeným vedoucím oddělením. Společnost Manutan na každou osobu vyčleňuje částku deset tisíc korun na toto školení.

Společnost má sice teoreticky vypracován projekt nazvaný Interní mobilita, ale v praxi nejsou cíle tohoto projektu příliš uplatňovány. Cílem projektu interní mobility je rozvoj zaměstnanců a možnost nabídnutí uplatnění v mezinárodním prostředí skupiny Manutan.

Všichni zaměstnanci se mohou ucházet o volné pozice, které budou zveřejňovány na firemních intranetech a portálu Magnet, což je intranet celého Manutan Group.

Předepsaný postup se skládá z několika kroků:

1. Odeslání žádosti (CV a motivační dopis) na HR oddělení příslušné organizace, kopii na současného vedoucího pracovníka
2. V rámci první etapy výběru je připraven seznam kandidátů, kteří budou přizváni v rámci druhého kola k osobním pohovorům.
3. O výsledku výběrového řízení je každý kandidát vyrozuměn písemnou formou.

Pracovní příležitosti jsou zveřejněny interně nejméně sedm dní před zahájením externího náborového řízení. Projekt je dále rozvinut v interní směrnici „Interní mobilita ve skupině Manutan“, která je součástí interních směrnic Manutanu.

### ***Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů***

Jelikož společnost Manutan s.r.o. nevyužívá interních zdrojů k získávání pracovníků, musí na volná pracovní místa získat uchazeče z externích zdrojů.

K získání zaměstnanců z vnějších zdrojů využívá organizace několik institucí a metod zveřejňování nabídky práce:

- Úřad práce
- Internetová inzerce neboli E-recruitment

- Nabídky uchazečů
- Komerční zprostředkovatelé (Personální agentura, Headhunting)
- Doporučení od zaměstnanců

### *Úřad práce*

Vedoucí oddělení, na kterém je uvolněná pracovní pozice, má za úkol do deseti kalendářních dnů příslušnému úřadu práce nahlásit volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Ve stejné lhůtě, tj. nejpozději do deseti kalendářních dnů, je potom povinen nahlásit případné obsazení volných pracovních míst.

Tato metoda získávání pracovníků má spíše okrajovou účinnost ve společnosti Manutan. Z uchazečů o práci, kteří se rekrutují z úřadu práce, společnost najímá v podstatě pouze dělnické profese tedy skladníky. Zde není potřebné vyšší vzdělání ani žádná speciální kvalifikace. Pro získávání pracovníků na pozice THP jsou využívány jiné metody získávání pracovníků.

### *Internetová inzerce neboli E-recruitment*

Manutan nejčastěji využívá tuto metodu získávání pracovníků, zejména pro pozice THP, v organizačním rozčlenění až po pozice nižšího managementu. Společnost má dlouhodobou smlouvu s portálem Jobs.cz, kde má přímo vytvořený účet, na kterém má předem zakoupené kredity, které postupně čerpá. Na tomto serveru může buď uchazeč vyplnit přímo odpovědní formulář nebo má možnost e-mailem či telefonicky kontaktovat sekretářku ředitele společnosti Manutan, která má shromažďování životopisů ve své kompetenci.

Činnost podávání inzerátů nemá jednoznačně stanoveného odpovědného pracovníka. Inzerát je buď podáván přímo vedoucím oddělení, nebo ten může požádat sekretářku ředitele o provedení této činnosti.

Společnost nevyužívá metody inzerování nabídky práce na svém webovém serveru.

V příloze č. 3 je obsažen dva příklady inzerátů společnosti Manutan na pozici manažera databáze zákazníků (Database quality manager) a specialisty call centra.

### *Nabídky uchazečů*

Druhou nejčastější metodou získávání pracovníků je ve společnosti Manutan využívání přímých nabídek uchazečů. Uchazeči přicházejí buď osobně s nabídkou

svých služeb, nebo kontaktují písemně - e-mailem či telefonicky sekretářku ředitele společnosti Manutan. Ta uchovává životopisy těchto uchazečů v listinné podobě a při jejich potřebě musí ručně vybírat kandidáty, kteří odpovídají požadavkům daného pracovního místa. Sekretářka ředitele má však pouze zkrácený pracovní úvazek, proto zde dochází k situacím, kdy při příchodu uchazeče s životopisem či telefonickým hovoru, ji musí někdo zastoupit.

Těchto nabídek je nejčastěji využíváno při hledání pracovníků pro nižší pozice THP a skladníků.

#### *Komerční zprostředkovatelé (Personální agentura, Headhunting)*

Pro získávání pracovníků na pozice vyššího managementu společnost Manutan využívá služeb personální agentury Manpower. Při potřebě obsazení pozice vyššího managementu vydá ředitel společnosti pokyn finančnímu řediteli ke kontaktování personální agentury, které jsou předány požadavky na uvolněné pracovní místo na základě popisu pracovního místa.

Průběh procesu získávání pracovníka ve spolupráci s personální agenturou Manpower probíhá takto:

1. *Pochopení potřeb zákazníka na základě osobní návštěvy, případná konzultace a poradenství*
2. *Okamžitý předvýběr v databázi kandidátů*
3. *Zadání inzerce a shromáždění životopisů – inzerování vypsanych pozic na náklady personální agentury a hledání nejúčinnějších cest k vyhledání ideálních kandidátů; třídění životopisů a výběr pouze těch nejrelevantnějších*
4. *Pohovory, ověření dovedností, znalostí a referencí kandidátů - každý uchazeč se musí nejprve setkat s personální asistentkou a se specializovaným konzultantem, který posoudí jeho vhodnost na danou pozici*
5. *Představení uchazečů, kteří nejlépe splňují požadavky zákazníka s osobním hodnocením - životopisy včetně profilů vybraných kandidátů dostane klient k posouzení a sám si vybere, které kandidáty pozve na pohovor*
6. *Konečný výběr zákazníkem – rozhodnutí provádí ředitel společnosti Manutan s.r.o. na základě pohovorů s jednotlivými kandidáty vybranými personální agenturou*



7. *Zpětná vazba a garance na vyhledaného kandidáta* - garance vrácení části fakturace pokud dojde ke zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Firma v minulosti využila také služeb headhuntingové společnosti pro obsazení pozice ředitele společnosti. Selekcí kandidátů provedla headhuntingová společnost a konečné rozhodnutí o výběru daného kandidáta záviselo na jednatelích společnosti Manutan s.r.o.

*Doporučení od zaměstnanců*

Poslední z metod, kterou využívá společnost Manutan jsou reference od současných zaměstnanců, kdy si při obsazování volného místa zve uchazeče na základě doporučení jednotlivých pracovníků.

#### **4.3.6 Databáze uchazečů**

Společnost Manutan si nevede databázi uchazečů v elektronické podobě. Sekretářka ředitele archivuje životopisy uchazečů, kteří dali souhlas k jejich uchování ve společnosti, v listinné podobě.

#### **4.3.7 Průběh procesu získávání - shrnutí**

Při identifikaci potřeby nového pracovníka vedoucí oddělení vybere metodu získávání pracovníků. Na základě této metody, v případě, že se nejedná o spolupráci s komerčními zprostředkovateli, potom probíhá shromáždění dokumentů vyžadovaných od uchazečů.

Společnost Manutan vyžaduje od každého uchazeče strukturovaný životopis a to podle pozice buď jenom v českém, nebo také v anglickém jazyce, pokud se jedná o obsazení pozice TH pracovníka, je vyžadován také průvodní dopis. Pokud proces získávání provádí sama společnost Manutan, nevyžaduje od uchazečů reference z předchozího zaměstnání, jelikož tato metoda se v minulosti ukázala jako ne příliš spolehlivá. Doklad o dosaženém vzdělání (diplom, maturitní vysvědčení apod.) je potřeba doložit až při podpisu smlouvy s vybraným uchazečem. Potvrzení o lékařské prohlídce musí pracovník doložit do deseti dnů od nástupu do práce.

Shromáždění dokumentů provádí sekretářka ředitele společnosti, která je následně předá vedoucímu daného oddělení, který na základě prostudování životopisů a

porovnání s požadavky na dané pracovní místo dle popisu pracovního místa provede předvýběr kandidátů, selektováním na vhodné a nevhodné kandidáty.

Vhodní uchazeči jsou potom buď vedoucím oddělení, nebo sekretářkou ředitele nejčastěji telefonicky pozváni k účasti na výběrovém řízení. Nevhodní uchazeči nejsou vždy informováni, ale pokud dali souhlas k uchování jejich životopisu ve firmě pro případ potřeby získání dalšího pracovníka, je jejich životopis písemně archivován sekretářkou ředitele.

Společnost uvádí, že k následnému výběrovému řízení se dostaví zhruba 70 – 80 procent vhodných kandidátů.

#### **4.4 Analýza výběru zaměstnanců**

Postup výběru a jeho pravidla ve společnosti Manutan jsou popsány ve směrnici Získávání a výběr pracovníků, avšak popis zde je velmi obecný a zjednodušený.

Každý účastník, který prošel předvýběrem, je pozván telefonicky na určitý čas buď přímo vedoucím oddělení, nebo sekretářkou ředitele.

##### **4.4.1 Průběh výběrového procesu**

Po příchodu je pozvaný uchazeč odveden sekretářkou společnosti do zasedací místnosti. V případě obsazení všech zasedacích místností (ve firmě Manutan jsou tři) je uchazeč usazen v kanceláři vedoucího oddělení. Zde dostane dotazník, jehož vyplnění mu zabere zhruba třicet minut.

###### *Dotazník*

Dotazník společnosti Manutan obecně obsahuje:

- Příjmení, jméno, titul
- Současné bydliště
- Telefonní kontakty, e-mail
- Nejvyšší dosažené vzdělání
- Otázka týkající se případné podnikatelské činnosti uchazeče
- Otázky týkající se ovládání PC
- Uchazečova představa o dalším vzdělání/školení

- Výběr z činností, které uchazečovi vyhovují
- Pracovní úspěchy za posledních pět let
- Představa o pracovní době
- Mzdové požadavky
- Důvod zájmu o změnu zaměstnání
- Datum možného nástupu
- Řidičský průkaz – ano či ne
- Jak se uchazeč o firmě/nabídce dozvěděl
- Reference na uchazeče (jméno, vztah k uchazečovi, telefonní kontakt)
- Další nezbytné údaje, které považuje uchazeč za nezbytné uvést
- Prohlášení o dobrovolnosti a pravdivosti odpovědí
- Datum, Podpis uchazeče

V příloze č. 4 uvádím příklad dotazníku ze společnosti Manutan na pozici referenta zákaznického centra.

V případě adeptů, kteří absolvují výběrové řízení na pozici nižšího managementu, jsou tito navíc požádáni o vyplnění osobnostního dotazníku MBTI, který je obsažen v příloze číslo 5. Výběr zaměstnanců tedy neprobíhá pouze na základě kvalifikačních předpokladů, ale i na základě předpokladů osobnostních.

#### *Dotazník MBTI (Krauthammer international)*

MBTI vychází z psychologie C.G.Junga a byla vyvinuta americkou psycholožkou Isabel Myers Briggs. Indikace osobnostních typů je založena na principu spontánních preferencí v oblasti vnímání, zpracování informací a rozhodovacích funkcí. Kombinace těchto preferencí vede k 16 psychologickým typům, 4 typům temperamentu a profilům v pracovním týmu.

Na rozdíl od jiných testů MBTI nehodnotí, protože

- neexistují dobré a špatné odpovědi, ale různé způsoby reagování
- nabízí čtecí mřížku, která podporuje rozvoj samostatnosti každého jedince

- umožňuje pochopit rozdílnosti jedné osoby od druhé a místo kritiky je využívat, přijímat druhého nikoliv „navzdory“, ale „kvůli“ jeho odlišnosti.

Jednotlivé osobnostní typy jsou definované na základě kombinace 4 dimenzí:

- E/I (extroverze/introverze) způsobu preferenčního využívání/používání energie
- S/N (smyslové vnímání/intuice) způsobu preferenčního získávání informací/zaměření vnímání
- T/F (myšlení/cítění) způsobu preferenčního zpracování informací/rozhodovacích funkcí
- J/P (usuzování/vnímání) způsobu životní stylu/orientace k zevním vlivům

### **Jako finální písemný výstup metodologie MBTI je:**

1. Osobnostní typ respondenta – charakteristika + grafické zobrazení
2. Definice dominantní, pomocné a nejméně oblíbené psychické funkce
3. Vliv osobnostního typu a jeho dominantních preferencí/psychických funkcí na
  - styl vedení (leadership style)
  - preferovaný styl komunikace
  - kognitivní styl a volbu jazyka
  - upřednostňované pracovní prostředí, umožňující maximální využití potenciálu-preferenčních funkcí
  - potenciální rizika, hlavní omezení a možné konflikty
  - doporučení pro rozvoj

### *Výběrový pohovor*

Další fází výběru ve společnosti Manutan je pohovor. Pohovoru se obvykle účastní:

- Vedoucí oddělení, na kterém je obsazovaná pozice
- Přímý nadřízený obsazované pracovní pozice

Vyplněný dotazník (klasický i osobnostní) si převezme vedoucí oddělení a na základě jeho vyplnění potom klade, spolu s přímým nadřízeným, uchazeči doplňující otázky. Zároveň vedoucí pracovník informuje uchazeče o nárocích a úkolech dané pozice. Typ rozhovoru by se tedy dal označit za polostrukturovaný, buď je typem

pohovoru 1+1 (v případě, že přímým nadřízeným je zároveň vedoucí oddělení) nebo pohovorem před panelem posuzovatelů.

#### *Ukázka práce*

Ve společnosti Manutan je také při výběru použita metoda ukázky práce, kdy je uchazeč postaven před určitý úkol, který má vyřešit. Na základě způsobu, jak se s tímto problémem vypořádal, je potom hodnocen. Další možností bývá jazykový test, kdy má uchazeč například za úkol prezentovat určitý úkol v cizím jazyce.

#### *Assessment centre*

Při posledním výběrovém řízení na pozici operátorů call centra společnost vyzkoušela použití nové metody výběru – assessment centre. Uchazeči byli po vyplnění dotazníků soustředěni do jedné místnosti, kde probíhali jednotlivé úkoly v rámci assessment centre.

Účastníky assessment centre posuzovala Komise ve složení:

- Vedoucí Call centra
- Vedoucí zákaznického centra
- Quality Database manager

Tato metoda sestávala z:

1. Představení uchazeče – každý uchazeč měl minutu na představení sám sebe
2. Dotazy uchazečů na vedení – členové komise se soustředili na to, zda uchazeči mají povědomí o práci společnosti, zda se předem informovali
3. Test znalostí práce na počítači – uchazeči řešili předem daný úkol v Excelu a PowerPointu
4. Simulace rozhovoru – jeden z členů komise telefonoval postupně každému uchazeči s cílem posoudit jeho komunikační schopnosti, jazykové schopnosti, profesionalitu, chování k zákazníkovi a schopnost reagovat na nenadálé situace.
5. Týmová práce – uchazeči měli společně jako tým vyřešit simulovaný problém, kdy jeho podstatou bylo dohodnout se na společném postupu a vybrat ze svého středu jednoho, který ho bude prezentovat. Komise sledovala počínání jednotlivých členů týmu a sledovala, jak se prosazují jako jednotlivci, jak jednájí se svým kolektivem a jak jsou schopni spolupráce v týmu.

6. Prezentace – každý uchazeč měl za úkol prezentovat před dalšími uchazeči a před komisí určitý výrobek společnosti a jeho cílem bylo přesvědčit je, aby si ho zakoupili. Komise se soustředila na prezentační a obchodní schopnosti jednotlivých uchazečů a na to, jak jsou schopní improvizovat.

#### *Rozloučení s uchazečem*

Na závěr výběrového pohovoru se vedoucí snaží o uvolnění případného napětí. Poděkuje uchazeči za zájem a za spolupráci při pohovoru a dá mu na vědomí, že bude e-mailem informován o výsledku daného pohovoru.

#### *Vyhodnocovací fáze*

Vedoucí oddělení provede na základě porovnání jednotlivých uchazečů a posouzení jejich kvalit

V minulosti byli spíše upřednostňováni absolventi vysokých škol, kteří ještě neměli špatné návyky a firma Manutan si je chtěla sama vychovat a vycvičit k obrazu svému. Nynější vedení však spíše dává přednost zkušenějším pracovníkům, kteří mají za sebou alespoň pár let úspěšné praxe v daném oboru.

#### *Informování uchazečů*

Na základě rozhodnutí vedoucího oddělení jsou vybraní uchazeči informováni o jejich úspěšném projití výběrovým řízením, a to většinou telefonicky, kdy je s nimi i domluvena schůzka, na které bude podepsána pracovní smlouva. Při podpisu pracovní smlouvy musí vybraný uchazeč předložit doklad o dosaženém vzdělání a následně je postupně proveden jednotlivými odděleními, kde je představován svým budoucím kolegům a v kanceláři ředitele je potom představen řediteli společnosti.

### **4.4.2 Kritéria výběru pracovníků**

Dle směrnice získávání a výběru zaměstnanců jsou kritéria výběru pracovníků rozlišena do tří kategorií:

- *Celopodniková kritéria*, která souvisí s potřebami podniku, týkající se vlastností, schopností a dovedností, které organizace považuje u svých zaměstnanců za důležité.
- *Kritéria jednotlivých oddělení*, při kterých je kladen důraz na osobní charakteristiku člověka.

- *Kritéria pracovního místa*, v rámci kterých se jedná o požadavky na pracovní místa, na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka.

## **4.5 Personální marketing**

Společnost Manutan vytvořila na počátku roku projekt nazvaný „Za lepší firmy“, který prezentuje na webových stránkách vytvořených k tomuto účelu. Tento projekt si klade za cíl publikovat rady, díky nimž si společnosti mohou vylepšit své pracovní prostředí. Primárním účelem je marketing zaměřený na produkty, ale firma používá příklady ze svého pracovního prostředí (např. třídění odpadu), takže působení tohoto projektu může zahrnovat i marketing personální. Jelikož firma prezentuje svou společenskou odpovědnost například ve snaze o vytváření zdravého životního prostředí, zprostředkovanou formou může tento projekt působit na potenciálního uchazeče o práci v této společnosti.

## **4.6 SWOT analýza**

Na základě výsledků analýzy současného stavu v společnosti Manutan s.r.o. jsem identifikovala silné a slabé stránky společnosti vycházející z vnitřního prostředí firmy a příležitosti a hrozby, které působí na společnost z vnějšího prostředí, neboli SWOT analýzu. Tato analýza jednoznačně shrne výsledky předcházející analýzy tak, že z ní zjistíme, v čem je daná společnost silná a na jaké oblasti se naopak musí zaměřit tak, aby zkvalitnila stávající proces ve firmě, a aby jí nehrozily negativní dopady v budoucnosti. Pro mou práci jsou pravděpodobně nejdůležitější slabé stránky společnosti, tedy to, co by se mělo nějakým způsobem napravit. Mým úkolem na následujících stránkách bude tedy přijít na odpovídající řešení situace tak, aby byly co nejefektivněji eliminovány slabé stránky společnosti Manutan v oblasti získávání a výběru zaměstnanců s ohledem na příležitosti a hrozby, které leží v budoucnosti před společností Manutan.

<p><b>Silné stránky (Strenghts):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lídr trhu ve svém oboru</li> <li>▪ Zázemí silné společnosti</li> <li>▪ Zaměstnanci jsou motivováni řadou benefitů</li> <li>▪ Nízká fluktuace zaměstnanců</li> <li>▪ Příjemné pracovní prostředí</li> <li>▪ Směrnice získávání a výběru zaměstnanců</li> <li>▪ Používání více jak dvou metod výběru (dotazník, MBTI dotazník, pohovor, assessment centre)</li> <li>▪ Dynamický kolektiv se zájmem o novinky v oblasti získávání a výběru pracovníků</li> <li>▪ Možnost dalšího vzdělávání pracovníků</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky (Weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neexistence personálního oddělení</li> <li>▪ E-recruitment pouze na serveru Jobs.cz, žádná novinová inzerce</li> <li>▪ Nabídky práce nejsou zveřejňovány na webu společnosti</li> <li>▪ Chybějící elektronická databáze uchazečů</li> <li>▪ Zkrácený pracovní úvazek sekretářky</li> <li>▪ Firma dostatečně neprezentuje při nabídce práce, co uchazečům nabízí</li> <li>▪ Nesoulad v podávání nabídek práce (sekretářka x vedoucí oddělení)</li> <li>▪ Není veden rozpis obsazení místností pro případ pohovoru</li> <li>▪ Směrnice je pouze obecná, pravidla by měly být určeny jasněji</li> <li>▪ Nulové čerpání z vnitřních zdrojů v procesu získávání - možná demotivace zaměstnanců z důvodu nulového kariérního postupu</li> <li>▪ Vysoké náklady na obsazení pozic vyššího managementu v případě zvýšení fluktuace</li> <li>▪ Diskriminační vyznění nabídky práce</li> </ul>
<p><b>Příležitosti (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Post-krizová doba – zvyšování obratu společnosti</li> <li>▪ Vysoká nezaměstnanost na trhu práce</li> </ul>	<p><b>Hrozby (Threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odchod pracovníků ke konkurenčním firmám</li> <li>▪ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> <li>▪ Konkurence zejména v oblasti online prodeje</li> </ul>



## 5 NÁMĚTY A DOPORUČENÍ

Na základě provedených analýz byly ve společnosti Manutan zjištěny určité nedostatky, k jejichž odstranění by měly vést následující návrhy a doporučení, které zde předkládám. Zjištěné nedostatky jsou zejména v procesu získávání, v procesu výběru analýza neukázala žádné zásadní chyby.

Ve společnosti Manutan je největším úskalím to, že nemá personální oddělení. Je tedy nutné mít rozdělení personálních činností a kompetencí k jejich vykonávání, jasně definováno. Směrnice získávání a výběru zaměstnanců by se měla od obecných informací spíše zaměřit na konkrétnější nařízení. Jelikož ve společnosti není personalista, jsou za proces získávání a výběru zodpovědní vedoucí jednotlivých oddělení. S administrativní činností jim pomáhá sekretářka ředitele, která má však pouze zkrácený pracovní úvazek. Personální činnosti jsou tedy velmi náročné na čas vedoucích oddělení. Největší výhodou ve společnosti je to, že zde je velmi nízká fluktuace zaměstnanců. Ukazuje se, že proces získávání a výběru tedy probíhá úspěšně. Je třeba ale brát v potaz hrozby, které by mohly tento stav zvrátit.

Pro dodržení chronologie procesů se nejprve věnuji odstranění nedostatků v procesu získávání a následně v procesu výběru zaměstnanců.

### 5.1 Návrhy pro oblast získávání zaměstnanců

#### 5.1.1 Metody získávání

- *E-recruitment*

Společnost Manutan zveřejňuje nabídku práce pouze na serveru Jobs.cz. Vzhledem k tomu, že v poslední době vedoucí oddělení zaznamenávali zvýšené množství uchazečů, kteří neodpovídali požadavkům, bylo by vhodné rozšířit inzerci i na jiné servery či využít také metody novinové inzerce. Tímto by došlo k získání širšího pole uchazečů, ze kterého by se zvyšovala pravděpodobnost výběru vhodného pracovníka. Tento postup by sice přinesl větší počet životopisů, což by mělo za následek větší náročnost na čas věnovaný třídění životopisů, ale zároveň by došlo k šetření nákladů na opětovnou inzerci, čímž by se náklady vyrovnaly. Kladem by potom bylo pružnější a rychlejší proces výběru vhodného kandidáta.

Internetové servery, které by společnost Manutan mohla pro svou nabídku práce využít:

- **www.prace.cz**

Jeden z největších domácích serverů zabývajících se nabídkami práce, tento server je vlastněn stejnou společností, jako server jobs.cz, také spolu se slovenským serverem Topjobs.sk. Společnost Manutan by tedy mohla využít nabídky, kterou tyto servery poskytují – při otevření kreditního účtu (který již společnost Manutan má ve spolupráci s Jobs.cz otevřen) je možné inzerovat na všech třech serverech zároveň, pokryla by tedy větší počet lidí hledajících práci. Jelikož společnost Manutan sídlí v Ostravě, mohla by inzerovat i na serveru Topjobs.sk a čerpat tak pracovníky také ze Slovenska. Využívání kreditů je také levnější při inzerování práce na serverech Práce.cz a Topjobs.cz, jelikož za každý inzerát na jednom pracovišti je z účtu odečítán pouze jeden kredit oproti třem kreditům na serveru Jobs.cz. Ceny se pohybují od třiceti tisíc korun za osmdesát kreditů po sto dvacet tisíc korun za šest set kreditů

- **www.profesia.cz**

Tento pracovní server je zejména určen pro administrativní a manažerské pozice. Společnost Manutan z osmdesáti šesti procent zaměstnává pracovníky THP, bylo by tedy vhodné také využití tohoto specializovaného serveru. Tento portál nabízí možnost získání uvítací slevy až do výše 63 % a zveřejnění nabídky ve třech zemích za jednu cenu.

- *Novinová inzerce*

Společnost Manutan by také mohla zvýšit pole kvalifikovaných uchazečů inzerováním v regionálním tisku. Mezi nejčtenější regionální noviny vycházející v Moravskoslezském kraji patří Moravskoslezský deník, společnost by tedy mohla zvážit inzerci v tomto deníku.

- *Inzerce na vlastním webu společnosti*

Společnost by také měla využít metody inzerování práce na vlastním serveru. Jelikož je předmětem společnosti Manutan zasilatelská činnost, která je prezentována zákazníkům jednak online - formou katalogu, ale také offline - na webových stránkách, mohl by být zřetelný efekt inzerce na vlastních stránkách Manutanu zejména pro oblast THP pracovníků, konkrétně pozic nižšího managementu. Webové stránky jsou

navštěvováni jejich klienty, a z těchto řad by se mohli rekrutovat uchazeči, kteří by svoji kariéru chtěli spojit se společností Manutan. Společnost Manutan by tedy měla na svých stránkách vytvořit odkaz na volné pracovní pozice ve své firmě a zvýšit tak pole kvalifikovaných uchazečů.

### 5.1.2 Nabídka práce

#### ▪ *Benefity*

Jako největší nedostatek při zveřejňování nabídky práce jsem shledala nedostatečnou prezentaci výhod, které společnost nabízí. Jak můžete vidět v příloze č. 3, společnost formuluje to, co nabízí pouze velmi vágně, obvyklými frázemi a nesnaží se jednoznačně upozornit na výhody, které práce v této firmě nabízí, přitom má společnost zpracovaný systém benefitů.

Benefity, které společnost Manutan s.r.o. nabízí svým zaměstnancům, jsou zveřejněny v následující tabulce, spolu s tím, komu tento benefit přísluší.

Navrhuji tedy v inzerci nabídky práce vypsat některé výhody:

- Stravenky
- Příspěvek na pojištění
- Firemní a profesní vzdělávání
- Pět dní dovolené navíc po pěti odpracovaných letech
- Pružná pracovní doba
- 2 dny „sick day“ – jedná se o čerpání dvou placených dnů navíc

TYP	BENEFIT	THP	Sklad	Mgmt	Řídící mgnt	Náklady na osobu/měsíc
						do 20 000 Kč/ročně
						500 Kč
						10 000 Kč

Tab. 5-1 Struktura benefitů společnosti Manutan (Manutan s.r.o.)

TYP	BENEFIT	THP	Sklad	Mgmt	Řídící mgnt	Náklady na osobu/měsíc
Specifické	2 dny 'sick day'	X		X	X	
Specifické	notebook			X	X	
Specifické	Mobilní telefon*			X	X	
Specifické	Služební vůz i pro soukromé využití**				X	

Tab. 5-2 Struktura specifických benefitů společnosti Manutan (Manutan s.r.o.)

#### ▪ Diskriminace

Dalším nedostatkem, který jsem shledala při analýze nabídky práce, je její diskriminační vyznění vzhledem k věku uchazečů. Dle Zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti nesmějí být uchazeči diskriminováni mimo jiné na základě svého věku. Společnost Manutan sice doslova neomezuje uchazeče podmínkou nějakého konkrétního věku, ale formulace „Nabízíme práci v mladém a příjemném kolektivu“ v podstatě předem vylučuje veškeré uchazeče starší padesáti let a dala by se tedy považovat za diskriminační jednání. Tato strategie je také vidět ve věkové struktuře zaměstnanců, kdy pouze čtyři zaměstnanci firmy jsou starší padesáti let.

V případě, kdy zaměstnavatel poruší svoji povinnost zdržet se diskriminačního jednání, může mu příslušný pracovní úřad za takové jednání udělit pokutu až do výše dvě stě padesáti tisíc korun. Dalším problémem je také případná žaloba odmítnutého uchazeče. K těmto případům v České republice zatím příliš nedochází, ale vzhledem k prozápadnímu směřování pracovního trhu a české legislativy, není vyloučeno, že v budoucnu nebudou takové případy nastávat častěji.

Doporučila bych tedy společnosti Manutan, aby se vyvarovali používání takovýchto termínů a spíše se zaměřila na zdůraznění benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí, tak jak jsem uvedla v předcházejícím návrhu.

### 5.1.3 Organizace práce

#### ▪ *Uveřejňování nabídek práce*

Jelikož ve společnosti Manutan není personální oddělení a personální činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců jsou v kompetenci vedoucích jednotlivých oddělení a sekretářky ředitele, bylo by vhodné sjednotit některé činnosti tak, aby tyto činnosti byly co nejméně nákladné a to jak na čas, tak tedy i na peníze. Z tohoto důvodu navrhuji, aby činnost podávání nabídek práce byla v kompetenci sekretářky ředitele, které by tuto podávala na základě požadavků vedoucích jednotlivých oddělení.

#### ▪ *Úvazek sekretářky*

Z důvodu rozsáhlého zapojení sekretářky do procesů získávání a výběru mi nepřijde vhodný její zkrácený úvazek, který má za následek, že některé činnosti, které sekretářka nestihne udělat, nebo které jsou potřeba udělat po skončení její pracovní doby, za ni musí udělat někdo jiný, což nemusí působit nejlépe i na uchazeče o práci.

Z tohoto důvodu tedy navrhuji prodloužení úvazku sekretářky ředitele na normální pracovní dobu tedy z průměrných sto dvaceti šesti hodin měsíčně (šest hodin po průměrných dvaceti jedna dnech měsíčně) na sto šedesát osm hodin měsíčně.

Průměrná hrubá měsíční mzda sekretářky je 13 240 Kč. Vypočítala jsem tedy dodatečné náklady, které by společnost měla na zvýše ní úvazku o dvě hodiny denně.

- *Hrubá mzda* při zkráceném pracovním úvazku (6 hodin denně) – 13 240 Kč
- *Superhrubá mzda* při zkráceném pracovním úvazku (6 hodin denně) – 17 742 Kč
- Náklady zaměstnavatele na jednu pracovní hodinu sekretářky (126 hodin měsíčně) – 141 Kč
- *Superhrubá mzda* při plném úvazku (8 hodin denně) – 23 688 Kč
- *Dodatečné náklady* na prodloužení pracovního úvazku sekretářky – 5 946 Kč

Pro společnost Manutan by tedy dodatečné náklady na prodloužení pracovního úvazku sekretářky činily 5 946 korun.

- *Zdroje získávání*

Jako nejzávažnější nedostatek procesu získávání shledávám NULOVÉ čerpání z vnitřních zdrojů. Na základě teorie je zřejmé, že tento zdroj by měl být upřednostňován před zdroji vnějšími. Možnost čerpání zaměstnanců z interních zdrojů je ve společnosti Manutan omezena její poměrně plochou organizační strukturou a nízkou fluktuací na vyšších pozicích. Tato překážka tedy omezuje možnosti získávání pracovníků z vlastních zdrojů, ale absolutně ji nevylučuje.

Nedostatečné čerpání z vlastních zdrojů se pravděpodobně v budoucnu projeví vyšší fluktuací zaměstnanců, kteří jsou demotivováni nemožností kariérního postupu. Tento fakt by vedl k růstu nákladů na procesy získávání a výběru, ale mohl by vést i k ohrožení veškerých procesů ve společnosti (zaškolení nových pracovníků vyžaduje čas a při odchodu většího množství pracovníků by mohli ve společnosti chybět dostatečně proškolení pracovníci).

Z těchto důvodů doporučuji společnosti Manutan při obsazování volných pozic jako první zvážit možnost obsazení pozice z vlastních zdrojů a až druhořadě se soustředit na zdroje vnější.

- *Elektronická databáze uchazečů*

Jak již zmiňuji výše ve své práci, ve společnosti Manutan s.r.o. není vedena elektronická databáze uchazečů o zaměstnání. Jelikož se domnívám, že by to společnosti ušetřilo čas strávený procházením vytištěných životopisů, doporučuji společnosti Manutan s.r.o. tuto databázi vytvořit.

Společnost Manutan používá systém Microsoft Dynamics NAV – což je komplexní informační systém. Microsoft Dynamics NAV, dříve Navision, je ERP systém (enterprise resource planning), neboli podnikový informační systém určený pro střední organizace, který automatizuje a zjednodušuje procesy související s financemi, vztahy se zákazníky, se zaměstnanci, odběratelsko-dodavatelským řetězcem a výrobou. Jelikož tento systém je zavedený ve společnosti Manutan, domnívám se, že vytvoření databáze uchazečů bude nejjednodušší v tomto systému.

ERP systém Microsoft Dynamics NAV je integrovaným a přizpůsobitelným řešením pro řízení firemních procesů. Jednou z nejsilnějších vlastností tohoto

informačního systému je velmi rychlé přizpůsobení specifickým potřebám jednotlivých společností.

Tento systém je tvořen různými moduly, které se týkají jednotlivých činností ve společnosti Manutan. Tyto moduly jsou částečně předem nadefinovány a částečně jsou přizpůsobeny požadavkům společnosti. Tento systém je spravován společností Navisys a ve společnosti Manutan je pod správou Quality database managera, který má tedy na starosti vznesení požadavku na změnu systému.

V tomto systému má společnost Manutan vedenou také databázi zákazníků, bylo by tedy vhodné nadefinovat požadavky na databázi uchazečů na základě již používané databáze zákazníků.

Databáze uchazečů by měla obsahovat:

- Jméno a příjmení uchazeče
- Titul
- Pozice
- Vzdělání
- Plný/zkrácený úvazek
- Praxe
- Adresa
- Mail
- Telefon
- Datum registrace uchazeče

V navržené databázi by mělo být možné filtrovat uchazeče a to na základě jednotlivých kritérií jako je vzdělání, pozice, praxe apod.

Po vybrání vhodného uchazeče by stačilo pouze rozkliknout jeho kontaktní údaje například email a automaticky by byl vykonavatel přesměrován do emailové schránky, kde by mohl okamžitě odeslat uchazeči mail.

Po vznesení těchto požadavků adresovaných společnosti Navisys musí tato společnost:

- Provést analýzu současného systému ve společnosti Manutan

- Zjištění možnosti využití stávajícího prostředí zákaznické databáze
- Nacenění požadavku společnosti Manutan (dosavadní účtované náklady na hodinu – 1 200 Kč)
- Předložení nákladů společnosti Manutan
- Po schválení – vytvoření databáze uchazečů na základě požadavků společnosti Manutan
- Implementace databáze uchazečů do systému společnosti Manutan s.r.o.

## 5.2 Návrhy pro oblast výběru zaměstnanců

- *Rozpis zasedacích místností*

Dalším doporučením je vytvoření rozpisu zasedacích místností, ve kterém by každý, kdo by využíval zasedací místnost, předem do rozpisu zanesl dobu počátku obsazení zasedací místnosti a předpokládanou dobu ukončení potřeby zasedací místnosti. Díky takovému rozpisu by nedocházelo k situacím, kdy sekretářka ředitele nemůže usadit uchazeče účastnícího se výběrového pohovoru do zasedací místnosti a musí hledat náhradní prostory, například kancelář vedoucího oddělení.

- *Ověření dokladu o vzdělání*

Ve společnosti Manutan je doklad o vzdělání požadován až při podpisu smlouvy. Managementu bych doporučila, aby tento doklad vyžadovala již při výběrovém pohovoru, jelikož riskuje, že tento uchazeč nebude schopen doložit, neboť nelze vyloučit, že všichni uchazeči neuvádějí ve svém životopise pravdivé informace, a společnosti tím vzniknout problémy s opětovným vyhodnocováním pohovorů nebo v nejhorším případě bude muset opakovat celý procesu výběr.

## 6 ZÁVĚR

Získávání a výběr pracovníků je velmi složitý proces. Jeho úspěšný průběh je podmíněn vysokou náročností na schopnosti a znalosti, ale i na intuici manažera, který tento proces provádí.

Cílem mé práce bylo analyzovat tyto procesy ve společnosti Manutan a posoudit, zda je proces výběru a získávání zaměstnanců prováděn tak, aby společnost získala co největší počet kvalifikovaných uchazečů, kteří jsou motivováni provádět práci v této



společnosti, na základě nediskriminačních metod, a s ohledem na co nejnižší náklady a na co nejnižší fluktuaci.

Na základě provedených analýz (polostrukturovaný rozhovor ověřený analýzou interních dokumentů, SWOT analýza) a jejich porovnáním s teoretickými poznatky, jsem společnosti předložila návrhy a doporučení, které by měly vést k odstranění zjištěných nedostatků. Za nejvýznamnější nedostatek, který jsem zjistila, považuji neexistenci čerpání zaměstnanců z vlastních zdrojů, což by mohlo mít negativní dopad na motivaci zaměstnanců v budoucnosti. Mezi další doporučení patří rozšíření inzerování formou e-recruitmentu na další pracovní servery a návrh elektronické databáze uchazečů aplikované na existující elektronický systém ve společnosti Manutan.

I přes výše uvedené návrhy a doporučení lze proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Manutan považovat za úspěšný a přinášející společnosti prospěch, jejímž důkazem je nízká fluktuace zaměstnanců. Společnost nemá samostatné personální oddělení a k získávání zaměstnanců na pozice vyššího managementu využívá služeb personální agentury, které k tomu má vhodné specialisty. Náklady na tento proces jsou tedy větší, ale společnosti se to opět vyplácí v kvalitním výběru pracovníků. Na nižší pozice si společnost zaměstnance vybírá sama a tento proces se také jeví jako úspěšný.

Společnost by se tedy měla snažit o zachování nízké fluktuace svých zaměstnanců a to jednak umožněním jejich kariérního růstu a také zdůrazňováním výhod, které jim poskytuje.

Doufám, že doporučené návrhy přinesou společnosti stejný prospěch, jako přineslo mně zpracování této diplomové práce, jelikož mně v blízké budoucnosti čeká účast v procesech získávání a výběru pracovníků na pozici uchazeče.

## **Seznam použité literatury**

### **a) Knihy a příspěvky ve sborníku**

ASWATHAPPA, K. Human ressource management. Text and cases. 5. vyd. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2008. 723 s. ISBN 978 -0-07-066020-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 968 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Personální management. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK, J. Quo vadis, personalistiko? 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

BOHLANDER, G; SNELL, S. Managing human resources. 15. vyd. Mason: Soth-Western Cengage Leasing, 2010. 825 s. ISBN 978-0-324-59331-0.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CASCIO, W.F. Managing human resources. 8. vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 719 s. ISBN 978-0-07-128770-8.

DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty. Přel. Schurerová, L. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, 1. vyd. Přel. J. Bláha, A. Mateiciuc a Z. Kaňáková. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

CHLÁDKOVÁ, A.; BUKOVJAN, P. Personalistka. 1. vyd. Praha: Aspi, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7357-238-9.

LIVIAN, Y.F.; PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů (srovnání s Českou republikou). Přel. Davidová, P. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KLEIBL, J; DVOŘÁKOVÁ, Z; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1 vyd. Praha: Grada. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Personální řízení 2. 2. vyd. Praha: Nakladatelství VŠE, 2006. 136 s. ISBN 80-245-1022-7.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Přel. Koš, M. a kol. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

#### **b) Interní dokumenty**

*Směrnice získávání a výběru pracovníků.* Ostrava: Manutan s.r.o., 2008. 18 s.

*Zpráva auditora o ověření výroční zprávy a o prověrce zprávy o vztazích mezi propojenými osobami k 30. září 2008.* Praha: Mazars Audit s.r.o., 2009. 32 s.

*Zpráva auditora o ověření výroční zprávy a o prověrce zprávy o vztazích mezi propojenými osobami k 30. září 2009.* Praha : Mazars Audit s.r.o., 2009. 29 s.

*Popis pracovního místa ve společnosti Manutan s.r.o.*

*Dotazník pro uchazeče o zaměstnání*

*Osobnostní dotazník MBTI*

*Organizační struktura společnosti Manutan s.r.o.*

*Ostatní interní dokumenty a materiály společnosti Manutan s.r.o.*

#### **d) Elektronické publikace**

LMC. Kreditní předplatné inzerce [online]. Nedatováno [cit. 2011-03-29]. Dostupný z WWW: <[http://firmy.prace.cz/fileadmin/user\\_files/preloginy/Nabidky\\_Jobs\\_CZ/Kreditni\\_predplatne\\_inzerce.pdf](http://firmy.prace.cz/fileadmin/user_files/preloginy/Nabidky_Jobs_CZ/Kreditni_predplatne_inzerce.pdf)>.

STÝBLO, J. Proměny získávání a výběru zaměstnanců [online]. 2006 [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: < <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>>.

Autor neuveden. Microsoft Dynamics NAV – komplexní informační system [online]. Nedatováno [cit. 2011-04-03]. Dostupný z WWW:<<http://www.navisys.cz/cs/microsoft-dynamics>>.

Autor neuveden. Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti [online]. Nedatováno [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast1.aspx>>.

Autor neuveden. Employer branding [online]. Nedatováno [cit. 2011-03-13]. Dostupný z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Employer\\_branding](http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding)>.

Autor neuveden. Indikátor typů osobnosti MBTI [online]. Nedatováno [cit. 2011-04-10]. Dostupný z WWW< <http://www.agionet.cz/app/krauthammer/mbti/help.php> >.

Autor neuveden. Hledám zaměstnance [online]. Nedatováno [cit. 2011-03-29]. Dostupný z WWW: <[http://www.profesia.cz/index\\_companies.php?page=first](http://www.profesia.cz/index_companies.php?page=first)>.

## **Seznam zkratek a symbolů**

V této práci a přílohách jsou uvedeny zkratky, jež mají tento význam:

CV – curriculum vitae = životopis

HR – human resources = lidské zdroje

IQ – inteligenční kvocient

KZAM – klasifikace zaměstnání (celostátně používaný číselník pro klasifikaci zaměstnání)

PC – personal computer = osobní počítač

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

THP – technicko-hospodářský pracovník

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1- Organizační schéma společnosti Manutna s.r.o.

Příloha č. 2 - Dokument Popis pracovního místa

Příloha č. 3 – Inzeráty společnosti Manutan, hledající pracovníky

Příloha č. 4- Dotazník pro uchazeče společnosti Manutan s.r.o.

Příloha č. 5 - Dotazník MBTI používaný ve společnosti Manutan s.r.o.

